



# PROJET INSTITUTIONNEL

**APEA 34**

**Association de Protection de l'Enfance et de  
l'Adolescence de l'Hérault**

**Document validé en C.A. du 22 mai 2023**

Préambule.....	4
<b>Partie 1 - Méthodologie d'élaboration du Projet Institutionnel .....</b>	<b>9</b>
1.1. Les instances de la démarche.....	10
1.2. Les étapes de la démarche.....	11
<b>Partie 2 - Le contexte des missions de l'APEA 34 .....</b>	<b>15</b>
2.1. Une société en mutation.....	15
2.2. Un cadre légal et réglementaire défini.....	15
2.2.1. Les textes de référence .....	15
2.2.2. Les acteurs de la protection de l'Enfance .....	19
2.2.3. Les textes techniques.....	20
2.3. Un contexte territorial spécifique .....	20
2.3.1. Le schéma départemental Enfance Famille.....	20
2.3.2. Les particularités de l'Hérault .....	21
2.4. Des valeurs associatives traduites en principes d'action.....	23
2.4.1. Le projet associatif, socle d'un principe de bienveillance .....	23
2.4.2. De l'importance des ressources de la personne accompagnée .....	24
2.4.3. Aborder toute situation dans sa globalité.....	25
Un Enjeu technique : Outiller la réflexion éthique .....	27
<b>Partie 3 - L'APEA 34, acteur de la Protection de l'Enfance .....</b>	<b>28</b>
3.1. La personne accompagnée, au cœur de l'APEA 34.....	28
3.1.1. L'enfant .....	29
3.1.2. La famille .....	31
Un Enjeu Institutionnel : La place et le pouvoir d'agir des personnes accompagnées.....	33
3.2. Les acteurs de l'APEA 34 .....	36
3.2.1. Des établissements et services sur différents territoires.....	36
Un Enjeu Stratégique : Une territorialisation pertinente pour répondre aux besoins.....	39
3.2.2. Un accompagnement conduit par des équipes interdisciplinaires .....	41
Un Enjeu technique : Consolider les leviers de l'interdisciplinarité .....	42
3.2.3. Des responsabilités partagées pour une institution vivante .....	44
Un Enjeu Institutionnel : Poursuivre la dynamique du « faire institution ».....	48
3.3. Le réseau et les partenariats de l'APEA 34 .....	50
<b>Partie 4 - L'offre de services .....</b>	<b>52</b>
4.1. Les volets de l'intervention .....	52
4.1.1. L'évaluation permanente .....	52
Un Enjeu technique : Consolider les pratiques d'évaluation.....	54
4.1.2. L'intervention socio-éducative.....	55
4.1.3. L'accompagnement à la parentalité .....	55
Un Enjeu technique : Consolider les pratiques de soutien à la parentalité auprès des parents d'enfants placés. ....	58
4.2. Un large éventail de mesures de protection.....	60
Un Enjeu Stratégique : Consolider l'offre de services de l'APEA 34.....	64
4.3. Une priorité à la logique de parcours .....	66
Un Enjeu technique : Consolider la logique de parcours. ....	68
<b>Conclusion.....</b>	<b>70</b>
<b>GLOSSAIRE DES ABREVIATIONS .....</b>	<b>71</b>
<b>ANNEXES.....</b>	<b>73</b>

<b>ANNEXE 1 - Accompagnement à la réflexion autour de la pédagogie et de la psychothérapie institutionnelle .....</b>	<b>73</b>
<b>Annexe 2 - Fiche signalétique des établissements et services de l'APEA 34.....</b>	<b>81</b>
<b>Annexe 3 - Les textes fondateurs de la mission de Protection de l'Enfance.....</b>	<b>82</b>
<b>Annexe 4 - L'évaluation de la pourvoyance des besoins - approche et guide .....</b>	<b>94</b>
<b>Annexe 5.1 - Organigramme des SMO de l'APEA 34.....</b>	<b>100</b>
<b>Annexe 5.2 - Organigramme de la MECS de Baldy APEA 34 .....</b>	<b>101</b>
<b>Annexe 6 - Cartographie des métiers de l'APEA 34 .....</b>	<b>102</b>

## Préambule

Roland GARENNE, président de l'APEA 34 - 23 juin 2022

« Aucun état de l'être n'est tel qu'il rende impossible l'émergence d'autres déterminations que celles déjà existantes ». *Cornélius Castoriadis, Les carrefours du labyrinthe II*, Seuil, 1986. p. 407

« Le fait de travailler ensemble, dans un même lieu et sur une période longue, nous oblige tous à trouver et définir des lignes communes d'organisation et d'action, c'est à dire un dispositif institutionnel cohérent. Projeter une reformulation de ce dispositif institutionnel c'est le réinterroger, c'est donc s'appuyer sur la reconnaissance de ce qui se fait déjà avec l'implication de chacun. Une reformulation suppose implicitement une évolution, une amélioration qui ne peuvent sérieusement être que les résultats d'une construction commune. Tout au moins, il faut que chacun puisse y adhérer et y trouver sa place et la faire reconnaître. Je pense que nous sommes tous d'accord sur cela, mais la question reste de la manière de démarrer le travail de reformulation, d'évolution, et en définir l'étendue souhaitable et possible !

À partir de là, quelle que soit *notre* place, parce que l'accompagnement des enfants (et de leurs familles) est bien notre raison d'être existentielle, il y a nécessité de travailler parallèlement l'organisation du travail, des contributions des uns et des autres au fonctionnement de nos missions, et l'explicitation du projet pédagogique qui médiatise les relations de travail, dessine la place prise par les enfants et leurs parents, dans lequel tous, y compris les enfants avons une place et un rôle reconnus, sur lesquels on peut s'interpeller !

Il me semble que, pour qu'un projet pédagogique soit lisible aussi pour les enfants et les parents, il doit expliquer ce que nous mettons en place pour viser la sortie de la prise en charge et de la mesure.

Je vais tenter d'apporter quelques éléments qui, de mon point de vue, pourraient - peut-être - convaincre de la pertinence d'une « analyse institutionnelle » comme support pour penser la pédagogie et s'approprier l'usage de certains outils.

Nous l'avons vu, l'institution n'est pas l'établissement. Le latin *instituo* signifie ce qui règle, ce qui ordonne.

La simple règle qui permet à dix gosses d'utiliser le savon sans se quereller est déjà une institution... » disait Fernand Oury. Il précise : « Décisions communes » ou « lois {du groupe} », l'ensemble des règles qui déterminent ce qui se fait et ne se fait pas, en tel lieu, à tel moment est une institution »<sup>1</sup>.

---

<sup>1</sup> F. Oury, « Institutions : de quoi parlons-nous ? » in *Revue de psychothérapie institutionnelle*, N° 34 mars 2004.

L'institution, très simplement, est ce qui permet de faire société entre des personnes et faire société apparaît comme une *nécessité de fait* pour exister, soi, l'individu. L'être de la société (*si vous permettez cette expression*) est la relation, ses lois, ses règles, son univers symbolique.

A cette fin, rappelons quelques soubassements anthropologiques et notamment ce point fondamental : « *La société - l'institution - [...] est là pour hominiser ce petit monstre vagissant qui vient au monde et le rendre apte à la vie* ». (Cornélius Castoriadis - 1985)

Du fait de l'imaturité psychique et somatique à la naissance propre à notre espèce, nous ne pouvons persévérer dans notre existence qu'en nous « hominisant » au travers d'un long processus de socialisation. « *Le groupe est un environnement humain nécessaire pour que la naissance soit une mise au monde de l'humain* » (René Kaes).

Et, comme le rappelle encore Castoriadis, « *du point de vue psychique, la fabrication sociale de l'individu est un processus historique moyennant lequel la psyché est contrainte (...) d'abandonner (jamais totalement, mais suffisamment quant au besoin/usage social) ses objets et son monde initiaux et d'investir des objets, un monde, des règles qui sont socialement institués.* »

Le fait institutionnel socialise la psyché, lui impose la reconnaissance d'une réalité commune, de significations imaginaires sociales, au-delà de ses propres motions pulsionnelles autocentrées. L'intrapsychique est donc structuré par le social, à travers des dispositifs institutionnels où se joue « *l'interdépendance étroite entre les structures sociales et les structures émotionnelles* » (Norbert Elias).

Le propre de l'Homme réside foncièrement dans ce manque « *qui s'est creusé au sein de la plénitude des ajustements naturels* » propre aux autres animaux. Manque que comble la transmission décisive de la culture permise par l'accès au langage. En conséquence, cette incomplétude livre littéralement le petit d'homme aux cadres institutionnels qui vont suppléer à son sous-équipement.

On comprend que le fait institutionnel est la matrice où s'interprètent le « nous » et le « je ».

Cela étant précisé, si faire société est une ***exigence de fait***, il est permis de prétendre que la fonction d'éducateur mène logiquement à devoir penser « comment faire société » comme une ***exigence de raison***, puisqu'intervenant dans l'intimité d'autrui sur la justification d'une compétence professionnelle. Et il n'existe pas de compétences techniques hors champs idéologique, *a fortiori* en éducation puisqu'il s'agit, justement, d'apprendre à vivre avec les autres !

Il y a donc bien choix idéologique, implicite ou volontaire, dans le choix des techniques et outils dit « pédagogiques ».

Faire association comme organisme d'action sociale, faire équipe à quelque niveau que ce soit de l'organisation, suppose de définir la manière dont nous voulons faire institution pour faire société. Suppose de dire l'histoire que nous proposons aux enfants comme creuset de nos modèles d'être ensemble, au sens explicitement politique. Nos « valeurs » a-t-on l'habitude de dire.

C'est vrai tout autant pour un groupe d'enfants en classe qu'en maison d'enfants ou

organisme de loisirs, que dans l'accompagnement plus individuel du Milieu Ouvert.

À mon sens politique personnel, il y a derrière l'idée de coopérer à l'élaboration du projet institutionnel, il y a culturellement [puisque la culture est notre nature !] l'idée d'une pédagogie appuyée sur des outils favorisant l'expérimentation directe des enfants à faire société par eux-mêmes. Pas seulement la conduite d'une relation éducative entre un professionnel de l'éducation et un enfant dans le besoin.

Je sais par expérience et résultats que cette pédagogie possède un fort potentiel, sans exclure l'usage d'autres outils notamment, bien sûr, les aides individuelles médico-psychologiques diverses.

Si vous puisez dans vos souvenirs de formation, vous aurez reconnu dans mon propos les éléments d'une méthode d'analyse dénommée *analyse institutionnelle* et d'une forme de pédagogie dénommée *pédagogie institutionnelle* !

Il est cohérent de proposer de travailler en coopération entre professionnels et d'imaginer une philosophie analogue dans et par les outils et techniques pédagogiques mobilisées avec les enfants. »

## Introduction

L'APEA 34 est une association « loi 1901 », gestionnaire de deux établissements intervenant dans le champ de la Protection de l'Enfance : les Services de Milieu Ouvert (dits APEA - SMO) et la MECS de Baldy.

Forte de 85 ans d'existence, elle a été modelée par plusieurs fusions associatives. Avec ses établissements actuels qui offrent à eux deux l'ensemble des dispositifs de la protection de l'enfance, elle s'est fortement engagée à conduire l'accompagnement des enfants et des familles en grande difficulté dans un contexte sociétal et politique lui-même en grande difficulté de cohérence.

Pour ce faire, un dispositif institutionnel lisible et cohérent est essentiel, pour dessiner un cadre commun d'organisation et d'action.

L'APEA 34 a souhaité engager une démarche pour interroger « l'institution » et le « faire institution », et ainsi permettre d'une part de reconnaître ce qui se fait aujourd'hui, d'autre part coconstruire ce qui pourra se réaliser demain avec la contribution de tous, et l'adhésion de chacun à la place qu'il veut et doit occuper.

Le cheminement est proposé à partir de l'obligation réglementaire d'élaborer un projet d'établissement.

La loi du 2 janvier 2002, dite de rénovation de l'action sociale et médico-sociale, consacre la personne concernée comme sujet de droits que l'on accompagne, et axe ses principales orientations sur la place centrale de l'utilisateur et sur l'exigence de qualité de la prestation d'accompagnement. Elle prévoit l'élaboration et la réactualisation, tous les 5 ans, d'un projet d'établissement formalisé<sup>2</sup>.

Les deux établissements de l'APEA 34 ont élaboré leurs projets d'établissement et des projets de service, conformément aux exigences légales.

L'élaboration d'un « Projet Institutionnel », intègre les projets des deux établissements afin d'affirmer une culture associative commune et une mission unie de Protection de l'Enfance.

Rédiger le Projet Institutionnel de l'APEA 34, c'est ainsi participer à « *bâtir un socle commun et de poser le sens des actions et orientations* »<sup>3</sup> de l'association et de ses différents établissements et services.

C'est également s'appuyer « *sur le partage des valeurs à réaffirmer et défendre, les objectifs sociaux et éducatifs à poursuivre et réaliser* »<sup>4</sup>.

---

<sup>2</sup> Article L311-8 du CASF : « Pour chaque établissement ou service social ou médico-social, il est élaboré un projet d'établissement ou de service, qui définit ses objectifs, notamment en matière de coordination, de coopération et d'évaluation des activités et de la qualité des prestations, ainsi que ses modalités d'organisation et de fonctionnement. »

<sup>3</sup> Courrier de la direction des SMO adressé aux salariés de l'association - 12 novembre 2019.

<sup>4</sup> Note d'information du Président à l'ensemble des salariés relative à l'élaboration du projet d'établissement APEA 34 - 21 avril 2019.

C'est enfin interroger l'institution, au sens du cadre de nos missions, comme au sens du dispositif relationnel qui permet de travailler ensemble, en liaisons et en recherche de cohérence et d'efficience.

« *Le projet institutionnel définit et précise notre manière de faire institution, c'est à dire les méthodes pour atteindre les résultats attendus de nous et les places, rôles et fonctions des salariés et des administrateurs, les deux étroitement liés.* »

Roland GARENNE, président - journée institutionnelle du 23 juin 2022)

Le Projet Institutionnel a été pensé comme un projet d'établissement - au sens règlementaire. En ce sens, il doit :

- Permettre une lisibilité pour les professionnels, les partenaires et les prescripteurs, de l'identité et des valeurs fondant l'action de chacun des services de l'APEA 34.
- Appuyer une réflexion permanente sur les moyens et pratiques de l'accompagnement de l'enfant / adolescent / jeune adulte, et de ses évolutions - dans le cadre de la réponse affinée aux besoins évolutifs des enfants et des familles.
- Être porteurs de projets pour favoriser la projection à 5 ans, la dynamique collaborative et la cohésion des équipes ; ceci est d'autant plus important que l'APEA 34 est constituée de différents établissements et services, intervenant sur des dispositifs différents et sur des territoires variés.
- Être un outil d'appui aux demandes de financement - Budget prévisionnel, CPOM, appels à projet...
- Favoriser l'amélioration continue des prestations proposées ; le projet institutionnel est l'un des fondements de la démarche qualité.

Ce travail est inédit au sein de l'APEA 34.

Le travail de rédaction a été réfléchi pour que ce document soit autant que possible dynamique dans sa lecture, et structuré dans son appropriation. Aussi, il permet de présenter :



**Les clés du positionnement institutionnel de l'APEA 34.**



**Les enjeux de demain, autant de pistes de réflexion et d'action pour la prise en considération des enfants et des familles accompagnés vers l'autonomie.**



## Partie 1 - Méthodologie d'élaboration du Projet Institutionnel

---

Le travail d'élaboration du Projet Institutionnel de l'APEA 34 a été engagé dès 2019.

Un premier volet a permis la refonte du **Projet Associatif** affirmant un positionnement associatif clair autour d'un « projet éducatif pour promouvoir la réussite de l'enfant et l'adolescent dans sa vie et dans la société », dans le cadre des politiques publiques de Protection de l'Enfance.

Le projet associatif 2020-2024 a été validé par le Conseil d'Administration en juin 2020, puis présenté en Assemblée Générale.

Un second volet, impliquant la Gouvernance et la Direction, a permis de stabiliser un « système » de direction autour d'un engagement commun et d'une organisation pertinente. Un **Conseil de Direction** a été créé - composé des deux directeurs d'établissement et de la directrice adjointe des SMO, dans des missions clairement repérées (*fiche de mission du CODIR, en complément des Documents Uniques de Délégation (DUD)*), et des modalités de travail avec le Bureau et le Conseil d'Administration structurées. La rédaction d'un règlement intérieur est lancée et il sera présenté en Assemblée Générale, précisant les relations fonctionnelles et décisionnaires entre CA, Bureau et comité de direction.

Cette période, bien que perturbée par les crises sanitaires, a été propice à la **restauration d'un climat social apaisé**, où « *l'on se parle chacun dans son rôle, avec exigence mais en écoute et en considération vis-à-vis de l'autre* » (Roland GARENNE, Président de l'APEA 34 - Journée associative du 23 juin 2022).

Un dernier volet a été engagé en 2022 pour la **rédaction du Projet Institutionnel**, avec la participation de l'ensemble des collaborateurs de l'association - administrateurs et salariés, et l'accompagnement d'un prestataire externe.

En parallèle un groupe paritaire administrateurs et professionnels animé par Patrick GEFFARD<sup>5</sup> a conduit une réflexion sur le thème de la pédagogie/psychothérapie institutionnelles et des possibilités de transposition/adaptation de ces outils dans le management et au sein des pratiques professionnelles. Ce groupe de réflexion a vocation à continuer sa mission de réflexion et de suivi de la mise en œuvre du projet institutionnel, selon une composition, des modalités et des objectifs à définir.

---

<sup>5</sup> Patrick GEFFARD, professeur émérite en Sciences de l'éducation et de la formation - membre de l'équipe Clinique de l'éducation et de la formation du laboratoire CIRCEFT, ÉA 4384 - Link-convenor du réseau européen 'Education and Psychoanalysis' - Fondateur du groupe Pédagogie institutionnelle Gironde (1985) et cofondateur du Réseau Pédagogie Institutionnelle International.

## 1.1. Les instances de la démarche

**Le Comité de Pilotage** a été un appui technique tout au long de la démarche engagée. Constitué du CODIR de l'APEA 34 et du Président de l'association, il a été une instance opérationnelle ressource (appui documentaire, cadre technique de réflexion - validation des éléments clés repérés au sein des groupes de travail...).

A ce titre, il s'est réuni autant que nécessaire - un point tous les deux mois en moyenne.

**Des groupes de réflexion** ont été mis en place par thématique, composés de professionnels de l'ensemble des établissements et services et d'administrateurs, et animés par un intervenant extérieur.

Les séances des groupes ont été organisées dans les différents locaux de l'association, offrant l'occasion pour chacun d'en faire connaissance.

La démarche a permis la rencontre des différents acteurs. L'histoire institutionnelle - fusion associative, territorialisation... - n'a pas permis une bonne connaissance des uns et des autres, voire un éloignement dans les visions ou les fonctionnements.

Les groupes de travail ont favorisé la découverte mutuelle, l'écoute réciproque, et la co-construction.

*« Parler de rencontre c'est parler de la rencontre de l'autre, avec l'autre, de la relation d'altérité, des processus en jeu dans la rencontre (autre semblable, autre étranger).*

*(...) Rencontrer l'autre c'est accepter d'être transformé, de se transformer à son contact. La rencontre c'est se confronter à une autre vision du monde que la sienne. Rencontrer l'autre c'est un risque, risque de perdre ce sur quoi on se reposait jusqu'alors, ses repères. »<sup>6</sup>*

**Un Comité de lecture**, composé du Président de l'association, d'administrateurs, du CODIR et des chefs de service des deux établissements, s'est réuni en deux séances pour une « relecture éclairée » du Projet Institutionnel, pour amendement et validation de la version finalisée à présenter au Conseil d'Administration.

**Le Conseil d'Administration** a été réuni à mi-parcours pour un état d'avancement des travaux et la validation du sommaire du Projet Institutionnel ; puis en séance de validation du document.

Le Projet Institutionnel a été présenté en Assemblée Générale.

*Toute séance de travail, quelle que soit l'instance, fait l'objet d'un compte-rendu rédigé par le prestataire et diffusé aux participants.*

---

<sup>6</sup> « La Rencontre dans le champ du Travail Social. De quoi parle-t-on ? » Extrait de la conférence Jean-Claude QUENTEL, psychologue - texte de Valérie CLOAREC, référente technique Service Action Sociale Généraliste du Département des Deux-Sèvres, Actes de la journée régionale Bretagne/Pays-de-Loire - 5 avril 2018 (ARIFTS - MAIS)

## 1.2. Les étapes de la démarche

Le lancement de la démarche a été impulsé lors d'une journée institutionnelle - le 23 juin 2022, réunissant les salariés et les administrateurs. La présentation de la démarche a été proposée par le prestataire générant des échanges qui ont permis d'affiner certains points de la méthodologie.

Les groupes de réflexion se sont réunis de septembre à décembre 2022, autour de thématiques.

L'objectif de ces espaces de travail était triple :

- Proposer un croisement des regards portés par les professionnels et les administrateurs sur l'enfant et sa famille,
- Favoriser le travail collaboratif et l'analyse multidimensionnelle,
- Recueillir la « matière » nécessaire à la rédaction du Projet Institutionnel - descriptif et axes de travail à envisager.

Chaque séance a été cadrée par une « note technique » (présentation de la thématique, enjeux de la réflexion, apports théoriques, points de questionnement), communiquée en amont aux participants.

Thématiques	Acteurs	Objectifs	Nb séances
Les valeurs associatives et les principes d'actions	Administrateurs, direction, encadrement, salariés	Travailler sur les valeurs communes à partir du projet associatif de l'APEA 34 et leur « mise en réalité » Conduire une réflexion autour de l'éthique d'intervention	2
La dimension stratégique et l'ancrage territorial	Administrateurs, direction, encadrement, CSE	Définir les orientations stratégiques et les enjeux d'avenir Préciser l'approche institutionnelle de l'ancrage au sein des réseaux et territoires. Repérer l'environnement et ses acteurs - cartographie / mutualisation interservices.	2
Les missions et l'organisation de l'APEA 34	Encadrement, professionnels de l'accompagnement et professionnels des fonctions supports	Préciser les champs d'intervention de l'association - Missions de protection de l'enfant Proposer le SCHEMA de l'offre de l'APEA 34 au service d'un parcours d'accompagnement.	1
Les publics accompagnés	Encadrement, professionnels de l'accompagnement et professionnels des fonctions supports	Caractériser les publics cibles et en repérer les besoins (et les évolutions). Identifier les difficultés / lacunes éventuelles pour répondre aux besoins des publics. Définir une approche partagée des besoins fondamentaux de l'enfant et de leur prise en compte dans l'accompagnement proposé (selon les dispositifs et/ou mesures mobilisés).	2

L'évaluation du danger et du risque de danger	Professionnels de l'accompagnement et encadrement	Repérer les principes, les méthodes et les outils - existants / à construire, en termes d'évaluation.	2
Le parcours de l'enfant	Professionnels de l'accompagnement et encadrement	Mettre en réflexion : . Les passerelles entre SMO / MECS et entre les dispositifs . La place des « orienteurs » et des « décideurs » (Conseil Départemental et RTEF, juges) . La question de l'urgence d'accueil . La prévention des ruptures	2
Le soutien à la parentalité	Professionnels de l'accompagnement et encadrement	Définir le « soutien à la parentalité » et le(s) périmètre(s) d'intervention de l'APEA 34 dans les missions qui lui sont confiées. Repérer / questionner les leviers d'action (existants / nécessaires / à développer).	1
La coopération institutionnelle et le pouvoir d'agir des personnes	Administrateurs, encadrement, salariés	Questionner le statut / fonction / rôle des acteurs de l'association (administrateurs, salariés, personnes accompagnées) et leur possible mobilisation dans les prises de décision les concernant. Identifier / questionner les leviers pertinents et méthodes de la participation effective en tant qu'acteur.	2
Le management d'équipe	Chefs de service Direction	Définir ensemble les fondements du « faire équipe » Repérer les bonnes pratiques dans une proximité managériale pertinente - auprès de l'équipe / en appui de l'équipe. Questionner l'évaluation de l'accompagnement - organisation et compétences (individuelles et collectives) mises en œuvre.	2
La pluridisciplinarité	Professionnels de l'accompagnement et encadrement	Poser le cadre d'un travail pluridisciplinaire et ses attendus - réalités, leviers et freins	1

Un dernier groupe de travail intitulé « **Analyse institutionnelle** », animé par P. GEFFARD (15 participants - administrateurs, encadrement, professionnels) a été constitué à l'initiative du Conseil d'administration et des directeurs d'établissements, en parallèle des autres groupes.

Au cours de 4 rencontres, il s'est agi dans un premier temps, de partir des apports d'un certain nombre de pratiques innovantes déjà mises en œuvre dans les différents services afin de travailler à leur élaboration, de les développer et de les approfondir (CR en annexe 1).

La perspective retenue est que ces pratiques innovantes, existantes ou en germe, sont susceptibles de prendre sens ou de voir leur sens s'accroître si l'on utilise une « grille de

lecture » constituée à partir des « approches institutionnelles » au sens des travaux réalisés dans les domaines de l'analyse, de la pédagogie et de la psychothérapie institutionnelles<sup>7</sup>. La réflexion produite dans le groupe s'est inscrite dans le projet de développer le pouvoir d'agir des parents, des enfants et des jeunes accueillis, mais aussi celui des professionnel(le)s, dans le contexte de ce qui les fait se rencontrer au cours des activités conduites à l'APEA 34.

Le groupe a œuvré dans une dimension expérimentale, en essayant de maintenir sa capacité à la tolérance d'une certaine précarité et de quelques incertitudes. L'un des buts visés était de laisser place à l'évolution des praxis déjà en mouvement. Ce terme de praxis étant entendu comme la manière d'à la fois penser et agir en vue de l'évolution et de la transformation, ici et maintenant, des modes et techniques de travail, voire des positionnements singuliers et collectifs. Il s'agit alors de se dégager d'une conception fabricatrice du travail social pour s'engager dans « un agir où chacun est acteur et, plus encore, auteur » pour reprendre une formulation de Francis Imbert<sup>8</sup>.

La perspective mentionnée précédemment peut être entendue comme une opposition dialectique entre l'instituant et l'institué au sens de Castoriadis<sup>9</sup>. C'est-à-dire non pas comme le conflit entre une force de création et une forme définitivement figée qui empêcherait son action, mais à la manière d'une dynamique engendrée par leur confrontation, cette dynamique engendrant alors des processus d'institutionnalisation qui eux-mêmes conduiront à de nouvelles confrontations.

*NOTA : Le groupe de réflexion animé par P. GEFFARD a tenté d'aborder la démarche dans une perspective du souhaitable et du possible en l'état des conceptions et des pratiques actuelles. Cependant, trouver dans les recherches des divers et nombreux « nouveaux projets » que l'on observe ici et là dans les équipes, outre une forte motivation des professionnels aux prises avec les difficultés pour bien faire, trouver et développer en quoi certains projets préfigurent une évolution possible et souhaitable « vers une pédagogie et une psychothérapie institutionnelle » n'a pas été perçu comme une évidence. Sans doute s'agit-il d'abord de considérer que la conception de l'action pédagogique ne se limite pas aux modèles sachant/apprenant ou soignant/soigné ; ceux-ci ne sont pas à eux seuls l'horizon de la compétence professionnelle dans nos missions. Il existe d'autres manières de penser le rapport pédagogique, de se penser dans une relation d'aide ou de réparation. Nous abordons là une question qui touche aux **représentations** du bien-fondé des fonctions que nous occupons, qui touche à leur justification intime.*

*Comment montrer que la manière de penser nos manières de faire nos métiers issue de la pédagogie et de la psychiatrie institutionnelles est apte à améliorer notre efficacité dans la mise en œuvre des missions que nous avons à mener à bien pour les enfants qui nous sont confiés ?*

*Cela ne peut se réaliser que dans une dialectique où la réflexion « théorique » ne se sépare pas de l'analyse des pratiques (et réciproquement) dans un mouvement constant d'étude et de recherche partagées. Donc, partir toujours de la pratique, comme l'indique avec force*

---

<sup>7</sup> Premiers auteurs de référence pour ces approches : Cornelius CASTORIADIS et René LOURAU (analyse institutionnelle), Aïda VASQUEZ et Fernand OURY (pédagogie) ; François TOSQUELLES et Jean OURY (psychothérapie).

<sup>8</sup> IMBERT, F. (2010). *Vocabulaire pour la pédagogie institutionnelle*. Champ social. (p.146).

<sup>9</sup> CASTORIADIS, C. (1975). *L'institution imaginaire de la société*. Le Seuil.

*Fernand Oury, de l'usage de nouveaux outils au centre desquels sont les conseils d'enfants et les responsabilisations des enfants selon leurs compétences dans l'organisation et la gestion de la vie collective.*

*En ce sens, cette manière de penser semble à priori plus évidente pour l'accompagnement en MECS qu'en MO.*

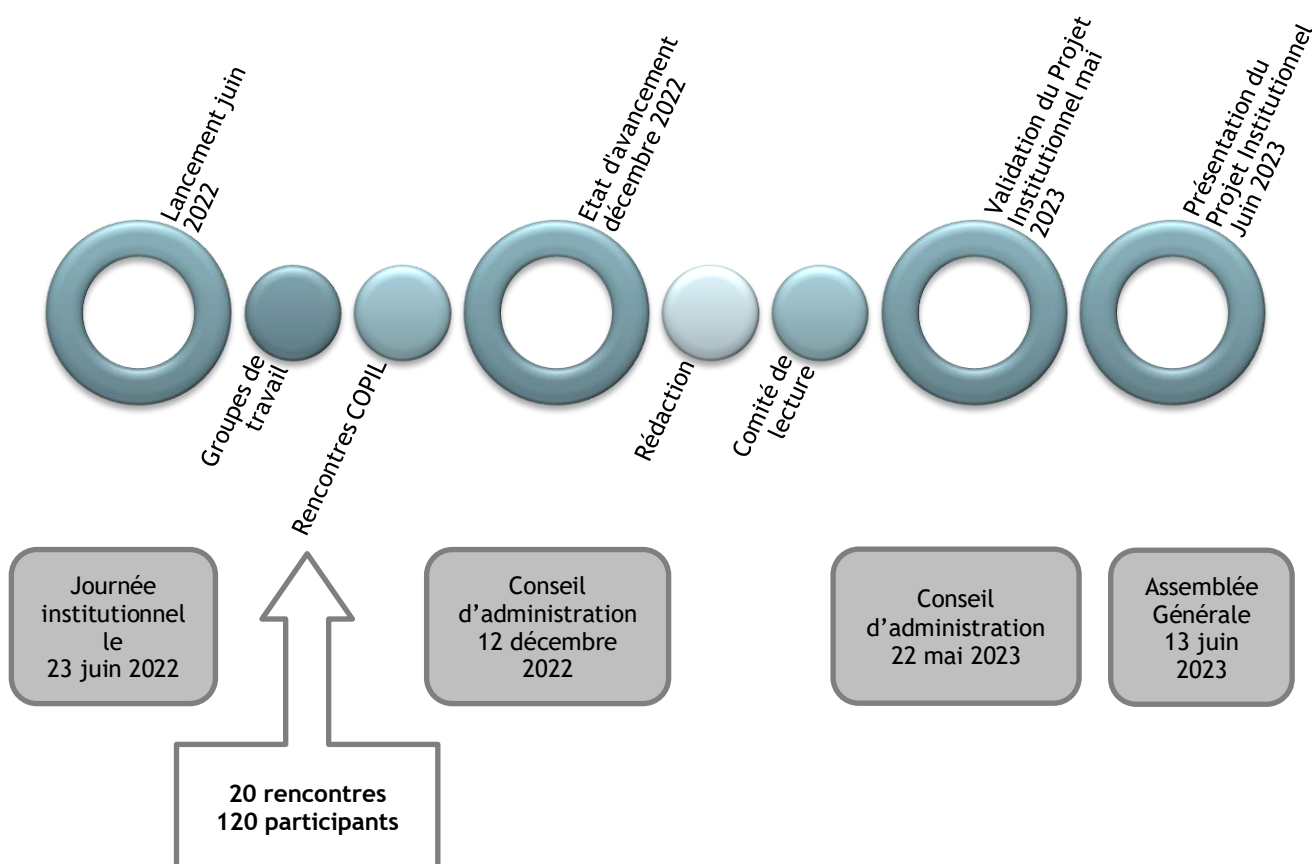
*Peut-on, à partir du travail que représente l'élaboration et la validation de ce Projet Institutionnel, proposer l'expérience de ces outils dans les ou de équipes de la MECS ?*

*Du point de vue du Conseil d'Administration et de la direction, c'est la perspective à envisager avec un accompagnement en formation préalable et continue.*

La rédaction du Projet Institutionnel a été portée par le prestataire externe (janvier 2023), sur la base des éléments échangés et proposés lors des groupes de réflexion, et du sommaire validé par le Conseil d'Administration de décembre 2022.

La version 0 du Projet Institutionnel a été soumise à la lecture du Comité dédié, et amendée (février 2023).

Une version finalisée a été soumise en mai 2023 au Conseil d'Administration pour validation.



## Partie 2 - Le contexte des missions de l'APEA 34

---

### 2.1. Une société en mutation

La société est aujourd'hui caractérisée par une mutation des systèmes de valeurs et des représentations - le cadre et la règle ne font plus référence, l'individualisme est prôné au détriment d'une solidarité pourtant souvent nécessaire.

La crise sanitaire est venue accélérer ces évolutions ; et le retentissement psychosocial en est particulièrement important.

Ces mutations ne sont pas sans impact sur les missions de l'APEA 34 car elles entraînent un accroissement des inégalités sociales, des précarités économiques et des fragilités psychiques.

Les enfants et familles « en difficulté » sont les publics de nos établissements et services. Ces « difficultés » ne sont plus uniquement éducatives ou familiales, mais la conséquence de fragilités protéiformes. L'accompagnement de ces enfants et familles convoque des compétences nécessairement plurielles et des étayages de plus en plus importants (partenariats).

### 2.2. Un cadre légal et réglementaire défini

#### 2.2.1. Les textes de référence<sup>10</sup>

Cette affirmation s'inscrit dans les **textes fondateurs des droits de l'Homme et de l'Enfant** et notamment la Déclaration Universelle des Droits de l'Homme, préambule de la constitution française, la Déclaration des Droits des Enfants et la Convention internationale des Droits de l'Enfant (CIDE).

*« L'enfant est notre égal en dignité et comme tel, il est titulaire de tous les droits de l'homme. Le pouvoir à son égard n'est légitime qu'à la condition de lui permettre de s'épanouir et de devenir par l'éducation une personne libre. »*

- Projet Associatif 2020-2024 APEA 34

L'institution s'inscrit également dans les **politiques publiques de la Protection de l'Enfance**, dont le cadre est pluriel : Code de l'Action Sociale et des Familles, Code Civil, Code Pénal, lois et décrets.



**L'APEA 34 est une association dédiée à une mission de Protection de l'Enfance pour l'ensemble de ses établissements et services, précisée à l'article L112-3 du CASF11.**

<sup>10</sup> Cf. Annexe 3 - les textes fondateurs de la Protection de l'Enfance.

<sup>11</sup> Modifié par LOI n° 2022-140 du 7 février 2022 - art. 10 (V) et art. 36 (V)

*« La protection de l'enfance vise à garantir la prise en compte des besoins fondamentaux de l'enfant, à soutenir son développement physique, affectif, intellectuel et social et à préserver sa santé, sa sécurité, sa moralité et son éducation, dans le respect de ses droits.*

*Elle comprend des actions de prévention en faveur de l'enfant et de ses parents, l'organisation du repérage et du traitement des situations de danger ou de risque de danger pour l'enfant ainsi que les décisions administratives et judiciaires prises pour sa protection. Une permanence téléphonique est assurée au sein des services compétents.*

*Les modalités de mise en œuvre de ces décisions doivent être adaptées à chaque situation et objectivées par des visites impératives au sein des lieux de vie de l'enfant, en sa présence, et s'appuyer sur les ressources de la famille et l'environnement de l'enfant. Elles impliquent la prise en compte des difficultés auxquelles les parents peuvent être confrontés dans l'exercice de leurs responsabilités éducatives et la mise en œuvre d'actions de soutien adaptées en assurant, le cas échéant, une prise en charge partielle ou totale de l'enfant. Dans tous les cas, l'enfant est associé aux décisions qui le concernent selon son degré de maturité.*

*Ces interventions sont également destinées à des majeurs de moins de vingt et un ans connaissant des difficultés susceptibles de compromettre gravement leur équilibre.*

*La protection de l'enfance a également pour but de prévenir les difficultés que peuvent rencontrer les mineurs privés temporairement ou définitivement de la protection de leur famille et d'assurer leur prise en charge. » - Article L112-3 du CASF*

**La mise en place d'une mesure de protection de l'enfant<sup>12</sup>** est toujours une réponse à une situation de risque de danger ou de danger avéré, repérée :

- Par les parents eux-mêmes - en raison de difficultés rencontrées et de leur souhait d'être appuyés ;
- Par un tiers - dans le cadre d'une « information préoccupante » transmise au Conseil Départemental (cellule dédiée) ou d'un signalement au Procureur de la République.

Une évaluation de la situation est conduite. La finalité est d'évaluer la prise en compte des besoins fondamentaux de l'enfant et leur pourvoyance. Cette évaluation doit ainsi repérer les risques ou le degré de danger, mais aussi la capacité des parents et/ou des acteurs de l'environnement de l'enfant à repérer et maîtriser ces risques ou dangers.

---

<sup>12</sup> Schéma en page suivante, créé lors des groupes de travail et inspiré de celui proposé par la Cour des Comptes - Rapport public thématique « La protection de l'enfance, une politique inadaptée au temps de l'enfant » - Novembre 2020

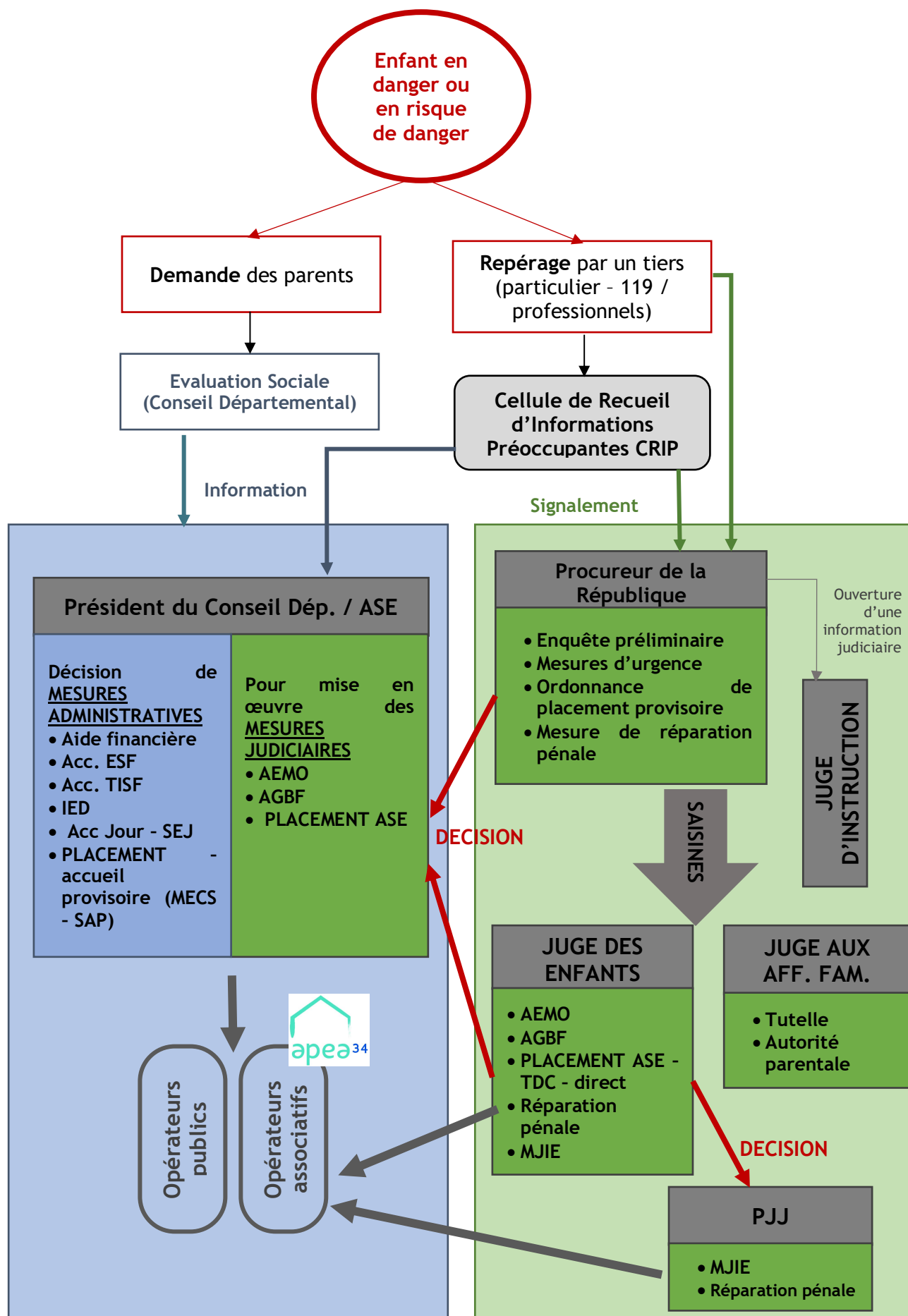


L'évaluation revêt plusieurs modalités possibles :

- . Une évaluation sociale conduite par les travailleurs sociaux du Conseil Départemental et des Services Territoriaux de la Solidarité (STS).
- . Une évaluation dans le cadre d'une information judiciaire - juge d'instruction.
- . Une évaluation dans le cadre d'une mesure dédiée, décidée par le Juge des enfants : la Mesure Judiciaire d'Investigation Educative. Cette évaluation est pluridisciplinaire, conduite par un travailleur social et un psychologue.

À la suite du rapport de situation émis, une décision de mesure de protection - administrative ou judiciaire - peut être prise.

La réalisation de toute mesure - administrative comme judiciaire, est confiée (mandatement) à un opérateur public ou privé. L'APEA 34 est un des opérateurs privés associatifs habilités de l'Hérault.



## 2.2.2. Les acteurs de la protection de l'Enfance

### Les services du Conseil Départemental

L'articulation entre les services du Conseil Départemental et l'APEA 34 est le cœur du dispositif de Protection de l'Enfance.

La **Direction Enfance et Famille (DEF)** est l'autorité administrative représentant le Président du Conseil Départemental qui attribue aux associations et finance les placements et les suivis des enfants dont elle est gardienne. Elle contrôle l'usage des financements et des prises en charges. Elle est un acteur clé pour l'étayage pertinent des prises en charge cadrées par les différents dispositifs.

La Direction Enfance et Famille et le Service de Protection des mineurs et jeunes majeurs sont les partenaires dont nous devons prendre en compte les orientations pour la mise en cohérence des dispositifs institutionnels internes et partagés.

Ils sollicitent les établissements de l'APEA 34 pour la mise en œuvre des mesures administratives et judiciaires de placement.

Les Responsables Territoriaux Enfance Famille (RTEF) représentent le Président du Conseil Départemental sur le terrain par cascade de délégations, ils en sont donc l'autorité administrative, responsables en qualité de *gardiens* des enfants qui nous sont confiés.

Ils définissent et supervisent la mise en œuvre du Projet Personnalisé pour l'Enfant (PPE), lequel s'enrichit par la suite des apports de nos actions et analyses.

### Le Tribunal judiciaire

Le **Juge des Enfants** prononce l'ordonnance d'assistance éducative et en fixe la durée.

Il sollicite directement les SMO de l'APEA 34 pour la mise en œuvre des mesures judiciaires de milieu ouvert qui les exerce dans les limites des places financées accordés par la DEF.

Quand il prononce une mesure en vue d'un placement, il confie l'enfant à l'Aide Sociale à l'Enfance qui finance sa prise en charge. Dans ce cadre, le service ASE est gardien ; charge à lui de décliner et d'organiser avec les équipes éducatives de l'APEA 34 les modalités de visites et séjours en famille.

Une évaluation, formalisée annuellement par le service de l'établissement accueillant l'enfant, indique un avis sur la poursuite de l'accueil ou une éventuelle orientation souhaitable suite à la fin de prise en charge ; elle est transmise au RTEF et au travailleur social du STS.

Pour ces mesures judiciaires de placement, l'ASE assure le lien avec le Juge. Néanmoins, l'éducateur référent ou le chef de service concerné accompagnent l'enfant / l'adolescent lors des audiences afin de les rassurer, de témoigner de leur évolution, et d'assurer une cohérence en présence du travailleur social du STS.



L'APEA 34 est ainsi un **partenaire** des acteurs publics de la Protection de l'Enfance, mandaté pour réaliser ses missions dans un cadre légal et réglementaire défini.

De sa place, la structure se veut **force de proposition(s)** au regard de son **expérience concrète de terrain** pour la prise en compte de l'enfant et sa famille, tout au long de son parcours d'accompagnement.

### 2.2.3. Les textes techniques

Les **Recommandations des Bonnes Pratiques Professionnelles de l'ANESM - HAS<sup>8</sup>** participent de la grammaire d'action de chacun des professionnels. Ensemble de propositions développées méthodiquement, elles donnent un cadre de références pour la mise en réflexion et l'évolution des pratiques, pour améliorer la qualité des interventions et de l'accompagnement.

*« Elles reflètent un consensus autour de l'état de l'art et des connaissances à un moment donné. Elles ne sauraient dispenser les professionnels d'exercer leur discernement dans l'élaboration et le choix de l'accompagnement qu'ils estiment le plus approprié, en fonction de leurs propres constats et des attentes des personnes accompagnées.*

*Elles ont pour objectif de mettre à la disposition des professionnels des repères, des orientations, des outils pour :*

- développer les organisations, les actions et les postures permettant de proposer l'accompagnement le mieux adapté dans des circonstances données ;*
- mettre en œuvre la démarche d'amélioration continue de la qualité.*

*Elles doivent donc être distinguées des standards et des normes qui définissent des critères d'évaluation. Elles peuvent aussi être utilisées dans le cadre de la formation initiale et continue des professionnels. »<sup>13</sup>*

Les établissements et services de l'APEA 34 s'appuient également sur différents **travaux et plans nationaux** pour accompagner au mieux le public accueilli :

- La Stratégie nationale de prévention et de protection de l'enfance 2019-2022,
- La Stratégie Nationale de soutien à la parentalité 2018-2022,
- La stratégie nationale de de lutte contre la pauvreté.

## 2.3. Un contexte territorial spécifique

### 2.3.1. Le schéma départemental Enfance Famille

Le schéma Enfance Famille 2017-2021<sup>14</sup> vise à produire une politique cohérente répondant quantitativement et qualitativement aux différents besoins en matière de Protection de l'Enfance dans le département.

L'APEA 34 est inscrite, dans ses actions comme ses projets, dans les orientations données :

<sup>13</sup> Guide méthodologique des RBPP pour le secteur social et médicosocial - HAS (novembre 2020)

<sup>14</sup> Toujours en vigueur à la date de rédaction du Projet Institutionnel - travaux d'actualisation en cours

- Consolider et renforcer la place de la **prévention**.  
 | Les SMO interviennent sur des mesures judiciaires et administratives à « visée préventive » - AEMO, MJIE, IED et AGBF ; le plateau technique de la MECS de Baldy permet de mettre en œuvre des mesures de protection administrative de nature préventive (SEJ et plateforme).
- Repenser l’offre d’intervention - notamment dans ses formes « en silos » - pour mieux **l’adapter** à la prise en charge des enfants confiés.  
 | L’évolution associative, et notamment la dernière fusion<sup>15</sup> et la territorialisation, a permis une évolution de l’offre de services pour accompagner les enfants et les familles dans une possible logique de parcours.
- Mieux préparer et renforcer la **dynamique de sortie des dispositifs** de l’Aide Sociale à l’Enfance.  
 | L’APEA 34 et ses deux établissements agissent en travaillant l’accompagnement progressif du retour au domicile s’il est pertinent pour l’enfant confié, mais également le lien avec les familles et les actions de soutien à la parentalité - *le travail auprès de l’enfant en préparation de la sortie d’un dispositif ne pouvant s’entendre sans un travail auprès de ses parents et plus largement de son environnement de proximité.*

### 2.3.2. Les particularités de l’Hérault

Certaines mesures de protection de l’Enfance mises en œuvre font l’objet - dans l’Hérault, d’un **Cahier des Charges départemental**, définissant des règles singulières :

- . « Service d’accompagnement personnalisé auprès des familles - SAP » - Mars 2017 ;
- . « Services d’Accueil Familial rattachés aux MECS - SAF » - Mars 2017 ;
- . « Service d’Intervention Éducative à Domicile - IED » - Janvier 2019 ;
- . « Visites Médiatisées Parents - Enfants confiés en présence d’un tiers » - Janvier 2019.

L’organisation territoriale des services du Conseil Départemental conduit l’APEA 34 à collaborer avec les différents **Services Départementaux de Solidarité (STS)** et leur équipe de travailleurs sociaux en contact avec les familles sur le terrain.

Les projets d’accompagnement personnalisés et leurs évaluations sont des moments clé dans le parcours d’un enfant, auxquels sont associés les travailleurs sociaux référents. Des réunions collaboratives sont ainsi organisées par les STS : les **Instances de Réflexion autour des Situations (IRS)** et les **Commissions Enfance Famille (CEF)**.

| Notons que les modalités de fonctionnement et de collaboration sont différentes d’un territoire à un autre, et pas toujours lisibles ou pérennes.

Le PPE, tel que défini dans la loi de 2007 et rappelé dans celles de 2016 et 2022 ; il doit être le « fil rouge » des actions conduites auprès de l’enfant dans le cadre de son parcours.

---

<sup>15</sup> APEA 34, association issue de la fusion (2014) entre l’AOAB gestionnaire de la MECS de Baldy et l’APEA « historique » gestionnaire des actions éducatives en milieu ouvert à Montpellier

S'il est défini dans sa trame, le PPE n'est pas encore opérationnel dans le Département<sup>16</sup>.

Dans le respect du cadre légal et réglementaire et le strict respect du droit des personnes accompagnées, l'APEA 34 et ses acteurs composent avec les spécificités territoriales, dans une démarche de constante adaptation.



**L'APEA 34 intervient dans un cadre défini et formalisé :**

- . La mesure est mise en œuvre sur décision de la Direction de l'APEA 34 (« admission »).
- . L'intervention débute à réception du contrat signé ou de l'ordonnance.
- . L'accompagnement est conduit dans l'intérêt premier de l'enfant, et des propositions étayées sont faites par les équipes éducatives dans leur champ de compétence et d'expertise.
- . Une copie du rapport de mesure est systématiquement envoyée à la DEF (toutes mesures) ET au Juge dans le cas d'une mesure judiciaire.
- . Toute difficulté ou dysfonctionnement est relayé par le CODIR de l'APEA 34 auprès de la Direction Enfance Famille.

---

<sup>16</sup> A la date d'écriture de ce Projet Institutionnel

## 2.4. Des valeurs associatives traduites en principes d'action

### 2.4.1. Le projet associatif, socle d'un principe de bienveillance

Les SMO et la MECS de Baldy sont gérés par l'association APEA 34.

Le projet associatif 2020-2024 en rappelle la finalité :

*« Conduire au mieux chaque enfant confié vers son autonomie sociale et professionnelle de futur adulte »*

Il en précise les engagements :

- Mieux concilier intérêt et droits de l'enfant et ceux des parents.
- Participer concrètement au décloisonnement des frontières entre milieu ouvert et hébergement au centre de la réforme de la Protection de l'Enfance, et, plus largement, améliorer la cohérence dans la conduite des parcours des enfants afin d'éviter les ruptures.
- Faire en sorte de disposer des ressources éducatives variées nécessaires pour répondre aux besoins de l'enfant et de sa famille en fonction de leur situation et de son évolution.
- Favoriser une insertion sociale et citoyenne des publics les plus fragilisés, en développant le travail avec leurs environnements socio-éducatif, culturel et de santé au sens large.
- Veiller à une évolution possible des pratiques professionnelles en les confrontant aux enseignements des expériences et des connaissances qui apparaissent les plus à même de favoriser l'autonomie future des enfants devenus adultes dans une société particulièrement exigeante en termes de capacités personnelles.



Respecter ces engagements, c'est affirmer la nécessité d'un **questionnement éthique permanent**, afin de déterminer comment agir au mieux, dans le respect des personnes.

Il nécessite :

- Une réflexion collective pour aboutir à des choix ajustés et raisonnables, encadrés par la loi, et résultat de l'étude de diverses possibilités - lors des **réunions** d'équipe, des réunions avec les partenaires réalisées dans le cadre du projet de service et en référence au présent projet institutionnel,
- Une « neutralité bienveillante » et l'absence de jugement ; la démarche d'accompagnement se construit sur la base d'une évaluation permanente, autant que possible factuelle et objective - l'équipe interdisciplinaire y participe, prévenant le risque de « mono-subjectivité ».
- Une vigilance pour envisager toute action à la lumière de ses impacts potentiels - « primum non nocere »<sup>17</sup>.

---

<sup>17</sup> Premièrement ne pas nuire.



Respecter ces engagements enjoint de **rechercher systématiquement l'adhésion à la mesure** mise en place.

Une mesure de Protection de l'Enfance trouve son sens dès lors qu'elle est comprise et « acceptée », y compris dans le cas d'une mesure judiciaire ; *la loi 2002-2 parle du consentement éclairé de la personne à s'inscrire dans l'accompagnement proposé.*

L'accompagnement consiste à travailler ce consentement auprès de l'enfant et de sa famille - la temporalité pouvant être longue.

Pour ce faire, l'APEA 34 affirme vouloir accompagner l'enfant et sa famille pour comprendre tant la mesure que les actions engagées et les bilans réalisés <sup>18</sup>. Pour autant, la mise en œuvre de la mesure peut aussi mener à proposer à l'autorité judiciaire ou au service gardien une évolution ou une modification de celle-ci.

Aussi, faire émerger du sens pour l'accompagnement proposé et engagé repose sur les méthodes pédagogiques choisis qui incluent un principe de transparence d'informations entre les professionnels et l'enfant / la famille :

- Toute mesure est expliquée pour être comprise, à partir d'un diagnostic partagé avec l'enfant / la famille, de la lecture d'une ordonnance de jugement le cas échéant, et de sa présentation pratique (livret d'accueil et règlement de fonctionnement).
- Toute action est co-construite pour être acceptée - l'enfant / la famille est invitée à participer directement (échanges, libre expression des choix et des désaccords, présence aux instances) ou indirectement (préparation et restitution) ;
- Tout écrit professionnel est co-élaboré en équipe et avec l'enfant / la famille, tout au moins lu et expliqué, avant sa transmission au Conseil Départemental et au Juge.

#### 2.4.2. De l'importance des ressources de la personne accompagnée

**L'humanisme** est au cœur du projet associatif de l'APEA 34 : « *Chaque individu porte en lui les ressources de son propre développement* ».

La mission de l'association APEA 34 est celle de la protection de l'enfant ; sa finalité est de l'accompagner à grandir et trouver - aujourd'hui et demain - sa place dans la société en tant qu'acteur.



La mise en œuvre de la mission de Protection implique de se préoccuper des **ressources de l'enfant** comme de celles de son environnement familial et social, afin de l'aider à les repérer et les consolider à l'aide des dispositifs pédagogiques appropriés, ceci afin de **construire et développer son autonomie** à toutes les étapes de son parcours.

La mise en œuvre de cette mission implique également de faire émerger **les compétences des parents**, les valoriser, les étayer, et d'en considérer les limites le cas échéant.

<sup>18</sup> Constat est fait qu'une mesure de protection de l'enfance est souvent contrainte, ou tout au moins subie - y compris dans le cas de mesures administratives (demandées et/ou acceptées par la famille).



L'ensemble des acteurs de l'APEA 34 doit considérer que toute personne a des potentialités, que toute situation peut évoluer et qu'il n'existe aucun déterminisme indépassable, notamment par l'action d'un autre déterminisme.

Pour autant, cette approche fondamentale de la nature des personnes doit également permettre de considérer en toute responsabilité les limites de capacités, voire leurs absences durables, afin d'ajuster l'accompagnement et les étayages nécessaires aux besoins de l'enfant.

### 2.4.3. Aborder toute situation dans sa globalité

*« L'autre est indispensable dans sa différence pour nos actions individuelles et collectives » - extrait du Projet associatif 2020-2024.*

Le respect de **l'altérité** enjoint d'accepter la singularité de chacun dans son histoire, son parcours, sa culture et sa situation, de considérer l'autre comme sujet dans un principe de non-jugement.

Cette considération conduit nécessairement à adapter les postures - *institutionnelles comme professionnelles*, les temporalités - *de projet et d'action*, et souvent à devoir gérer des paradoxes.

La situation de l'enfant est toujours regardée dans une **approche systémique** au sens premier du terme : appréhension et analyse privilégiant l'approche globale d'un système en l'abordant comme un ensemble d'éléments en relations mutuelles<sup>19</sup>.

Pour autant, d'une part toute situation est singulière et d'autre part le travail éducatif ne se compose pas uniquement d'accompagnements individualisés :

- Le travail se conduit « au cas par cas » ; l'équipe ajuste l'accompagnement individuel sans systématisation d'une méthode particulière.
- L'équipe utilise la vie collective et/ou mobilise différentes approches et outils de travail collectif, selon leur pertinence, la formation et les compétences des professionnels.

**Les leviers de cette approche globale sont pluriels**, afin d'assurer une dynamique éducative et une évaluation permanente.

. **Le partage d'informations** : accompagner un enfant nécessite une connaissance de sa situation, de son histoire de vie et de son parcours d'accompagnement antérieur le cas échéant. La possibilité d'accéder, en début et/ou au cours de l'accompagnement, à ces différentes informations, permet certains éclairages pour comprendre, étayer, voire lever des freins.

---

<sup>19</sup> D'après la définition du dictionnaire Larousse.

L'accompagnement est conduit par une « équipe de soin<sup>20</sup> » éducative au sein de laquelle le partage d'informations est obligatoire<sup>21</sup> dès lors qu'il est nécessaire afin d'être en mesure d'assurer un accompagnement cohérent, pertinent et respectueux des personnes<sup>22</sup>.

Ainsi, les professionnels s'attachent à :

- Recueillir systématiquement les informations essentielles<sup>23</sup> à cette connaissance auprès de la DEF (rencontres tripartites, relations avec les STS, diagnostic partagé, accès au dossier et PPE<sup>24</sup>), auprès du tribunal (consultation des dossiers par le chef du service et prise de connaissance du jugement), auprès des partenaires étant intervenus auprès de l'enfant (rencontres des professionnels des services et établissements - dont l'APEA 34, lecture des diagnostics et bilans), auprès de l'enfant et sa famille (histoire(s) narrée(s) lors des rencontres et visites à domicile, observations, élaboration du génogramme, grille de pourvoyance des besoins...).
- Systématiser des rituels d'admission / de sortie de dispositifs, favorisant la rencontre et l'échange entre les différents acteurs (enfant(s) et parent(s), partenaires...).
- Veiller strictement<sup>25</sup> à la confidentialité des informations recueillies (cadre réglementaire) et au respect de l'intimité et la dignité des personnes accompagnées - *comme de l'ensemble de leurs droits fondamentaux.*

**. La solidarité dans un travail coconstruit :** l'accompagnement doit être rythmé de temps institutionnels pour croiser les regards des personnes accompagnées, des différents acteurs internes et externes (partenaires). Cela structure l'action éducative.

La solidarité appelle chacun à considérer que l'appui et l'entraide sont les piliers des organisations et des démarches engagées, par une vigilance à l'écoute active et bienveillante et l'existence d'espaces de collaboration.

Cette solidarité doit se vivre :

- Avec les personnes accompagnées - selon une définition commune, « *accompagner, c'est se joindre à quelqu'un pour aller où il va, en même temps que lui* » ;
- Entre les professionnels - dans une cohésion d'équipe et une interdisciplinarité effective (direction et encadrement, professionnels de l'accompagnement et fonctions support).

---

<sup>20</sup> L'équipe de soin au sens du « prendre soin » (fonction « care ») selon Pascale MOLINIER, Sandra LAUGIER et Patricia PAPERMAN : terme désignant à la fois « s'occuper de », « faire attention », « prendre soin », « se soucier de » - « Politiques du care », Multitudes. 2009.

<sup>21</sup> Art. L.1110-4 et R.1110-1 Code de la Santé Publique - Il s'agit des informations strictement nécessaires à la coordination ou à la continuité de soins, à la prévention, au suivi médico-social ou social. Les informations partagées ou échangées doivent être en lien avec le périmètre d'intervention des destinataires.

<sup>22</sup> Article L226-2-2 et article L121-6-2 CASF // RBPP « Le partage d'informations à caractère secret en protection de l'enfance » (2011)

<sup>23</sup> Informations sur l'environnement familial, l'histoire familiale et celle de l'enfant - dont les éléments traumatiques du parcours de vie, la situation de l'enfant en termes de santé, de scolarité, de réseaux relationnels.

<sup>24</sup> PPE - Projet Pour l'Enfant, inactif dans l'Hérault à la date d'écriture du présent Projet Institutionnel

<sup>25</sup> Eléments rappelés dans le contrat de travail de chaque professionnel, dans le règlement intérieur de l'APEA 34, et dans les textes réglementant certaines professions.

## Un Enjeu technique : Outiller la réflexion éthique



<b>Contexte</b>	<p>« Si la morale est définie par l'ensemble des règles d'action et les valeurs qui fonctionnent comme normes dans une société, l'éthique s'intéresse quant à elle aux principes de cette morale, de ce qui la fonde. L'éthique nous convoque donc à un questionnement, à une recherche, à une confrontation avec l'autre, avec le point de vue de l'autre. Si la morale nous renseigne sur la conduite à tenir dans certaines circonstances, il est des domaines nouveaux dans lesquels elle s'avère inopérante, ce qui pousse alors le sujet à s'interroger. Cette interrogation à visée morale, c'est l'éthique.</p> <p>L'éthique ne nous donne aucune réponse, bien au contraire : elle remet en cause, elle doute, elle exige de repenser les évidences, elle vient déranger le connu, l'ordre établi, en un mot elle remet en mouvement notre capacité à penser par nous-mêmes, elle suscite notre discernement et notre esprit critique. » <i>Texte extrait de La Lettre de l'Espace éthique n° 15-16-17-18, 2002.</i></p> <p>La Recommandation des bonnes pratiques (ANESM-HAS) définit en 2010 la réflexion éthique comme « un espace d'autorisation de la pensée où le professionnel peut se poser les questions : est-ce que je fais « bien » ? En quoi mon action contribue-t-elle à une création de valeur pour la personne accompagnée ? Qu'est-ce qui justifie telle règle ou telle procédure ? (...) [facilitant ainsi] une prise de décision « juste » dans une situation donnée à un moment donné ».</p> <p>Elle rappelle également que les situations problématiques au plan éthique se situent souvent dans des zones d'incertitude juridique ou réglementaire, ou lorsque des logiques de valeurs contradictoires sont à l'œuvre.</p> <p>La mission de Protection de l'Enfance conduit les acteurs - professionnels ou usagers, à rencontrer des zones d'incertitude et des situations paradoxales. Aussi, la possibilité d'espace à la réflexion éthique est un levier essentiel à la qualité de notre mission et à la montée en compétences de tous.</p>	
<b>Objectifs</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Définir une politique associative de l'éthique.</li> <li>• Structurer un Comité d'Ethique opérant.</li> </ul>	
<b>Acteurs</b>	<p>– Direction - encadrement - administrateurs                      – Familles et jeunes</p> <p>– Equipes des établissements et services</p>	
<b>Questionnements et pistes réflexion</b>		<b>Référent Échéance</b>
	<p><b>Le cadre de la politique d'éthique</b></p> <p><u>Objectif</u> : formaliser les principes défendus par l'APEA 34</p> <p><u>Pistes à travailler</u> :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➔ Définir les principes (droits de l'Homme et dignité, justice sociale, conduites et postures professionnelles)</li> </ul> <p>Lien ressource : <a href="https://www.anas.fr/L-Ethique-en-Travail-Social-Declaration-de-Principes-de-l-IFSW_a207.html">https://www.anas.fr/L-Ethique-en-Travail-Social-Declaration-de-Principes-de-l-IFSW_a207.html</a></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➔ Structurer le Comité d'Ethique : finalités, objectifs, membres, processus de mobilisation.</li> </ul>	

## Partie 3 - L'APEA 34, acteur de la Protection de l'Enfance

---

### 3.1. La personne accompagnée, au cœur de l'APEA 34



L'accompagnement de la personne est un processus visant à lui donner des opportunités permanentes de s'exprimer (pouvoir d'expression - espaces de parole), de coconstruire (pouvoir de participation - prise en compte de la parole dans les choix et décisions - espaces de responsabilités propres définis et reconnus dans l'organisation de la vie sociale) et de se mettre en mouvement, d'expérimenter leur **pouvoir d'agir**<sup>26</sup> - « faire avec » et « faire seul », à partir de ses propres ressources et compétences.

Le « pouvoir d'agir » des personnes accompagnées est ainsi défini par l'APEA 34 :

- La possibilité d'être acteur de son accompagnement (qu'il soit proposé - mesure administrative, ou imposé - mesure judiciaire), grâce à une co-construction des objectifs, des actions et des décisions prises.
- La possibilité d'intervenir à sa juste place (de parents / d'enfants) durant l'accompagnement, dans un processus « d'apprentissage » permettant une évolution de la situation ayant conduit à la mesure de protection.
- La possibilité d'œuvrer en tant qu'individu, sujet et acteur citoyen - l'accompagnement est conduit dans un objectif d'autonomie (toute personne doit pouvoir se saisir d'une mesure comme appui pour une évolution et une vie sans étayage).
- Le choix, par l'ensemble des acteurs des *orientations et des outils* permettant le développement du pouvoir d'agir de l'enfant/ sa famille, dont on peut élargir la palette du possible et du souhaitable au travers de projets innovants, à expérimenter, à développer, à partager dans le cadre de la vitalité instituante du projet collectif.

Ce processus s'appuie sur :

- La conviction profonde que toute personne possède des capacités à se saisir de ce pouvoir qu'il est nécessaire de faire découvrir (information - expérimentation), de faire accepter (assurance et rassurance), et d'activer (étayage, consolidation, pilotage).
- Le constat par expérience que toute personne possède des potentialités et des limites, qu'il convient de repérer ensemble pour identifier les champs des « possibles », les leviers de l'accompagnement et de la mise en mouvement.

---

<sup>26</sup> Référence aux « ceintures de compétences » et à la définition de secteurs d'autogestion définis par le groupe (Fernand Oury) utilisés aussi dans un certain nombre d'IME et IMP. Cet outil peut être un dispositif de démarrage en pédagogie institutionnelle en MECS. Il implique évidemment un « conseil des enfants » !

### 3.1.1. L'enfant

L'APEA 34 exerce des mesures de Protection de l'Enfance qui concernent **en premier lieu le jeune qu'il convient de protéger et d'accompagner** - *toute mesure de protection de l'enfance considère la primauté des intérêts de l'enfant* :

- . « L'enfant » jusqu'à 18 ans<sup>27</sup> ;
- . Le jeune majeur (18 - 21 ans) dans le cadre d'un contrat « Jeune Majeur » ou par la prolongation dérogatoire d'une mesure en cours au-delà de la majorité de l'enfant concerné (*cas pour l'IED pour exemple*).

NOTA : la mesure peut ne concerner qu'un seul enfant d'une fratrie ; le travail des professionnels s'attache systématiquement à la considération de cette fratrie (observation, évaluation et alerte voire signalement le cas échéant).

Quelle que soit la mesure, tous les professionnels portent une attention fine et constante à faire en sorte qu'il soit répondu aux besoins fondamentaux de l'enfant, en termes de compréhension, de considération et de pourvoyance par l'environnement de l'enfant - parents, famille, service d'accueil.

Si cette approche est commune<sup>28</sup>, les méthodes de travail peuvent varier ; toute situation est singulière, le travail se conduit « au cas par cas » et selon les compétences spécifiques rassemblées et développées par les opérateurs.

Pour autant, la question des besoins de l'enfant est systématiquement abordée et collectivement placée comme fondamentale pour assurer sa sécurité et son bien-être, conditions essentielles pour « bien grandir », selon trois volets<sup>29</sup> :

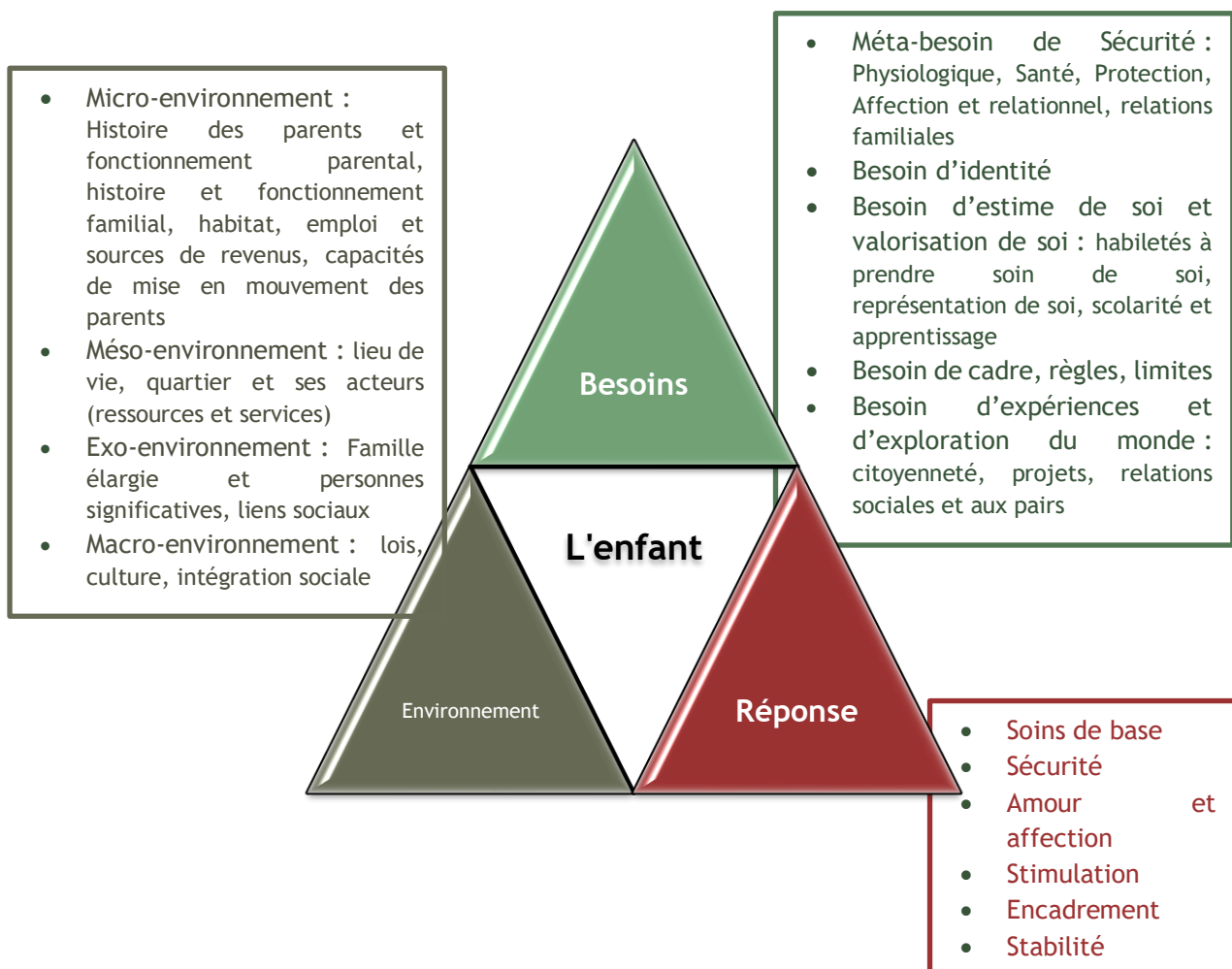
- **Les besoins de développement de l'enfant.**  
Ces besoins sont repérés pour tout enfant. Ils ont une « coloration » spécifique en Protection de l'Enfance, notamment le méta-besoin de sécurité ; souvent mis à mal durablement, il impacte les autres besoins fondamentaux dans leur acuité et leurs spécificités, voire génère des vulnérabilités psychiques voire psychiatriques - *donnant lieu à des situations dites « complexes »*.
- **Les facteurs familiaux et environnementaux** - qui participent aux conditions d'existence et au cadre de vie de l'enfant (approche de systémies).  
Ces facteurs permettent une analyse fine des situations, et une sémiologie clinique symptomatique des violences, négligences ou troubles relationnels : troubles des acquisitions, troubles du comportement, addictions, troubles somatiques, troubles de stress post-traumatique.  
Les évolutions sociétales impactent fortement les besoins des jeunes et des familles accompagnées, générant des situations de fragilités multiples auxquelles les mesures de Protection de l'Enfance ne peuvent pas toujours totalement répondre.

<sup>27</sup> Les âges peuvent varier selon les agréments / les mesures.

<sup>28</sup> Cf. Annexe 4 - Guide de la pourvoyance des besoins

<sup>29</sup> Structuration et schéma construits par les professionnels dans le cadre des travaux de réflexion pour le Projet institutionnel, à partir de l'approche canadienne CABE « Cadre d'Analyse écosystémique des Besoins de développement de l'Enfant - Initiative AIDES 2012, et de la « carte des besoins fondamentaux universels de l'enfant » - *Démarche de consensus sur les besoins fondamentaux de l'enfant en protection de l'enfance* - DGCS Février 2017.

- **La réponse des parents ou de l'environnement de l'enfant** (service d'accueil).  
En cas de placement de l'enfant, la réponse apportée par le service d'accueil est régulièrement évaluée ; elle est d'autant plus importante que le placement renforce :
  - . Certains troubles de l'attachement primaire et une distorsion du processus d'individuation (angoisse, sentiment d'abandon, culpabilité, perte de l'estime de soi).
  - . Le besoin d'un cadre de suppléance structurant : trouver du sens au placement parce que compris, ne pas perdre sa « filiation » (naturelle ou symbolique), ne pas connaître de nouvelle(s) rupture(s).



Le constat est posé - par les services de l'Aide Sociale à l'Enfance comme par les professionnels des structures d'accueil et d'accompagnement, dont l'APEA 34 - d'une augmentation des situations dites « complexes ».

Une situation peut être qualifiée de « difficile » lorsque des problématiques de troubles voire des pathologies sont constatées :

- Des troubles des comportements réactionnels à une situation (familiale, scolaire, d'accompagnement, de placement...) sans aucun trouble de santé mentale.  
Certaines situations de déficience intellectuelle non ou mal repérées, peuvent également amener à des difficultés relationnelles, scolaires ou d'insertion, pouvant

ensuite générer du décrochage, de l'exclusion, des troubles des comportements. Cependant de telles déficiences ne sont pas systématiquement structurelles à la naissance, antérieures à l'expérience de la socialisation, mais peuvent procéder de ce que Serge BOIMARE<sup>30</sup> analyse comme un processus d'autoprotection de l'enfant face à la répétition d'expériences dévalorisantes voire traumatisantes.

Des troubles des comportements ayant pour origine de graves carences affectives ou de situations traumatiques (champ des troubles de l'attachement, des troubles psycho-traumatiques amenant fréquemment au développement de troubles de la personnalité, de conduites à risques, de conduites addictives.

- Des troubles des comportements neurodéveloppementaux ou neurocomportementaux présents parfois depuis la petite enfance mais mal diagnostiqués et/ou mal étayés, ou liés à l'évolution de maladies psychiatriques.
- Des situations de maladies mentales, pas ou mal diagnostiquées.
- Des situations parentales et familiales difficiles présentant parfois ces mêmes problématiques ou pathologies.

La situation est dite « complexe » dès lors qu'elle « met à l'épreuve » le cadre habituel d'intervention et donc les pratiques professionnelles, qu'elle pose des difficultés d'accompagnement dans le cadre d'une seule mesure de Protection de l'Enfance, et/ou de l'absence d'une mesure conjointe relevant des dispositifs de santé mentale.

L'étayage partenarial qu'il serait nécessaire à mettre en place, est aujourd'hui limité (manque de partenaires, manque de disponibilité des partenaires - notamment en psychiatrie infantile), voire souvent difficile à mettre en place.

### 3.1.2. La famille

L'évolution de la cellule familiale - entre éclatement et recomposition, est une caractéristique de ces dernières décennies, que les lois de Protection de l'Enfance ont intégrée jusqu'à la notion de *famille* « élargie ».

La « famille » est généralement définie par la « parenté », soit les liens de filiation et les liens d'alliance. A côté du modèle « originel » ou modèle « théorique » de la famille occidentale - la famille nucléaire (parents et enfants), de nouvelles formes de famille se sont développées et deviennent en quelque sorte « normales »: la famille « recomposée », la famille monoparentale, la famille homoparentale, la famille issue de l'immigration se référant à des identités culturelles propres et souhaitant les conserver, etc.

Les lois de Protection de l'Enfance enjoignent à travailler de plus en plus avec *la famille* « élargie » - dont les membres ont un lien de parenté au-delà de la famille nucléaire (oncle - tante, grands-parents, cousins...), ou encore des « tiers dignes de confiance ». Ces derniers font partie de l'environnement des proches de l'enfant qui constitue un groupe rassurant, sécurisant parce qu'il est composé d'adultes repérés /

---

<sup>30</sup> Serge BOIMARE - « ces enfants empêchés de penser », Ed. DUNOD 2008 et autres ouvrages.

repérants (enseignant, animateur sportif...) ou d'adultes structurants, présents et attentifs (professionnels de l'accompagnement, famille d'accueil).

La « *famille de cœur* » est une expression courante qui marque l'importance des liens d'attachement et affectifs, indépendamment des liens de parenté. Les professionnels intervenant auprès de l'enfant dans son quotidien peuvent en faire partie, les pairs qui partagent sa vie courante également. Ce groupe est important pour l'enfant, dans son développement et sa projection en tant que sujet ; il doit être considéré dans tout parcours d'accompagnement comme après.

Ces personnes et ces groupes de personnes, quels qu'ils soient, sont des ressources et des appuis potentiels pour que l'enfant grandisse, se développe et vive une vie d'adulte responsable.

Le travail d'accompagnement en Protection de l'Enfance, quelle que soit la mesure, s'inscrit dans un environnement légal et réglementaire qui enjoint les professionnels d'y inclure la famille, même si, d'une loi à l'autre, les approches diffèrent :

. La loi n°2007-293 du 5 mars 2007 réformant la protection de l'enfance, place au cœur du dispositif l'intérêt de l'enfant ; elle a aussi pour ambition de renouveler les relations avec les familles, en interrogeant ce qui inscrit l'enfant dans une histoire, ce qui fait lien pour lui, ce qui fonde son identité... soit la question de l'appartenance et de l'affiliation.

. La loi n°2016-297 du 14 mars 2016 organise un changement de perspective en affirmant la nécessité de centrer les interventions sur l'enfant, pour plus de protection et de stabilité dans son parcours.

. La loi n°2022-140 du 7 février 2022 prévoit des mesures pour améliorer la sécurité des enfants placés, notamment par une vigilance des personnes autour de l'enfant mais également les possibilités d'accueil « élargies » (membres de la famille, amis, tiers de confiance). Elle laisse ainsi la place aux liens d'attachement aux côtés des liens de parenté.

Certaines mesures exercées en milieu ouvert peuvent concerner de manière spécifique la famille élargie ou un « tiers digne de confiance » désigné par un juge - cas de la MJIE et de l'AEMO notamment.



## Un Enjeu Institutionnel : La place et le pouvoir d’agir des personnes accompagnées



<b>Contexte</b>	<p>La place de la personne accompagnée est au cœur de la loi 2002-2, qui affirme que la personne doit rester acteur de son parcours, décideur ou tout au moins codécideur. Les mesures de protection de l’enfance sont un cadre bien singulier de l’action sociale ; en effet, elles sont mises en œuvre dès lors qu’un risque de danger ou qu’un danger est repéré. Elles sont parfois « subies », voire contraintes (mesures judiciaires notamment) pour l’enfant comme pour les parents. Elles enjoignent aux professionnels d’agir dans l’intérêt premier de l’enfant, quitte à prendre des décisions « unilatérales ».</p> <p>Elles rappellent dans le même temps l’autorité parentale essentielle, alors même que certaines mesures viennent signifier aux parents un manque voire une « disqualification » dans leur fonction parentale.</p> <p>Comment gérer ces paradoxes ?</p> <p>Quelle « <i>place pour l’usager</i> » dans le contexte de la protection de l’enfant (au sens de la loi d 2002) ? Quels dispositifs peut-on mettre en place pour garantir cette place d’acteur ? Avec qui, comment et à quelles conditions pour que ce soit bénéfique pour tous ?</p>	
<b>Objectifs</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Participer au développement du Pouvoir d’Agir des enfants et des familles</li> <li>• Construire des espaces d’expérimentation sécurisée du Pouvoir d’Agir des personnes accompagnées</li> <li>• Améliorer la place des parents et familles auprès de leur enfant placé - droits et devoirs, leviers de mobilisation.</li> <li>• Permettre une meilleure lisibilité des périmètres d’intervention des professionnels auprès des familles - répartition entre la DEF et l’APEA 34</li> <li>• Approfondir les possibilités d’enrichissement de la gouvernance associative par une participation des personnes ayant l’expérience « d’usagers » de la protection de l’enfance (plusieurs références en ce sens au Mouvement ATD Quart Monde dans le Projet Associatif)</li> </ul>	
<b>Acteurs</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– DEF et STS</li> <li>– Etablissements et Services de l’APEA 34</li> <li>– Liens avec l’université pour mettre en œuvre des actions de recherche ou de recherche/action sur les pratiques pédagogiques (en AEMO actuellement en projet) et sur la question de la place des parents et des enfants en qualité d’usagers (en projet aussi).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Familles</li> </ul>
<b>Questionnements et pistes réflexion</b>		<b>Référent Échéance</b>
<p>A l’APEA 34, toute intervention place l’intérêt de l’enfant au cœur des préoccupations, et le travail avec la famille (au sens du « groupe familial » - enfants compris) comme un levier systématique - même si ce travail est différent selon la mesure exercée et la situation concernée.</p> <p>La posture professionnelle est basée sur le respect et la bienveillance à</p>		

	<p>l'égard du/des parent(s) et de la famille, mais aussi sur une vigilance constante à nommer clairement les dysfonctionnements le cas échéant. Cette posture est d'autant plus importante que les problématiques plurielles sont de plus en plus nombreuses et le travail peut s'avérer difficile voire complexe.</p> <p><b>En quoi une « charte » de mobilisation et/ou sollicitation des parents pourrait permettre de mieux repérer leur place dans le parcours de leur enfant ?</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Outil à destination des parents et familles d'enfants placés ? de toutes les familles concernées par un enfant accompagné ?</li> <li>- Place et rôle à différencier selon les mesures ? Liens avec les professionnels de l'APEA 34 ?</li> <li>- Levier pour réinvestir le cadre légal et réglementaire - participation des familles systématiquement sollicitée aux IRS / CEF / temps tripartites....</li> </ul>	
	<p><b>En quoi dynamiser « le collectif » en milieu ouvert comme levier d'action peut-il participer à favoriser le Pouvoir d'Agir des familles ?</b></p> <p>Ou comment dépasser le « face à face » (aller au-delà...) dans l'exercice de nos missions, dans l'accompagnement des familles et des mineur(e)s, au profit du collectif et des actions collectives dans une dynamique d'émancipation des personnes par l'expérience de l'altérité ?</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➔ Construire un espace de réflexion APEA 34 pour poursuivre la réflexion des professionnels à la mise en place de médiations collectives et de projets de terrain.</li> </ul> <p><i>Réflexion impulsée lors des groupes de réflexion autour du Projet Institutionnel et du groupe « analyse institutionnelle », notamment quant au processus intersubjectif à l'œuvre dans les activités / médiations collectives, à partir des questionnements soulevés par et entre les sujets concernés (sujets professionnels ou sujets accompagnés, au sens des bénéficiaires de la mesure ou du service).</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➔ Inventer des modalités de participation / co-construction : temps d'échange et de confrontation et pas simplement « porter la parole » - Promouvoir les ateliers (médiations pour mettre en confiance)</li> </ul> <p><b>Objectif</b> = activer des mécanismes citoyens de participation et mobilisation pour faire émerger et développer des compétences d'agir dans son propre milieu.</p>	
	<p>Une vigilance est essentielle quant au pouvoir d'agir d'un enfant, toujours lié au pouvoir d'agir des adultes qui l'entourent - <i>les parents et les décisions prises au nom de l'autorité parentale, les professionnels et des décisions prises dans le cadre de la mesure exercée, les professionnels dans le choix des outils et techniques mobilisées pour agir avec les enfants / les familles.</i> Leur pouvoir d'agir leur semble alors limité à des manifestations de rejet ou de contradiction pour « signifier » une place différente de celle de l'adulte.</p> <p>Il est essentiel de s'interroger régulièrement sur <i>la prise en compte</i> des enfants dans leur prise en charge, afin qu'ils restent (ou deviennent)</p>	

	<p>acteur de leur parcours quel que soit leur âge. Leur permettre d’agir dès leur plus jeune âge participe à ce qu’ils repèrent leurs propres ressources, acceptent que certaines doivent être étayées, pour construire peu à peu une autonomie durable.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- <b>Comment travailler avec les enfants autour de la définition de leur pouvoir d’agir ?</b> de l’identification des champs pour lesquels leur pouvoir d’agir existe / n’existe pas ? de l’appropriation de leur « place d’enfant » ?</li> <li>- Quelles sont les modalités, les dispositifs pédagogiques propices au <b>développement d’un pouvoir d’agir positif</b> de l’enfant (au-delà d’actes parfois débordants - contradiction, violence, rejet...) ?</li> </ul>	
	<p><b>Quelle place souhaite-t-on donner aux enfants et aux familles dans le fonctionnement de l’institution ?</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Quel(le) place / rôle possibles en tant que personne accompagnée (au sens de l’usager) dans la gouvernance associative ? <ul style="list-style-type: none"> <li>➔ Réflexion autour d’une « action - recherche » (collaboration avec une université) pour approfondir les conditions envisageables de cette participation.</li> </ul> </li> <li>- Quelles modalités pour favoriser l’expression, la participation, l’expérimentation du possible et de la limite, de la loi - idée de « conseil d’enfants » ? « Conseil de parents » ? <ul style="list-style-type: none"> <li>➔ En appui de la réflexion à poursuivre : L’approche de « l’analyse institutionnelle » et l’expérimentation par le groupe dédié du « Conseil d’Organisation » a mis en lumière la possibilité d’organiser un espace de travail et des règles sous un principe coopératif, donnant ainsi un véritable pouvoir d’agir aux participants<sup>31</sup>.</li> </ul> </li> <li>- Pour favoriser l’appui et la Pair-aidance - socle d’un pouvoir d’agir partagé.</li> </ul>	

<sup>31</sup> Cf. Annexe 1 - Synthèse du groupe « analyse institutionnelle » 2022 - Chapitre « L’expérimentation du Conseil »

## 3.2. Les acteurs de l'APEA 34



L'ensemble des acteurs<sup>32</sup> de l'APEA 34 est **partie prenante de l'accompagnement**, dans une intervention directe ou indirecte.

### 3.2.1. Des établissements et services sur différents territoires

L'APEA 34 relève de l'article L312-1 alinéa 1 du CASF

*« Les établissements ou services mettant en œuvre des mesures de prévention au titre de l'article L. 112-3 ou d'aide sociale à l'enfance en application de l'article L. 221-1 et les prestations d'aide sociale à l'enfance mentionnées au chapitre II du titre II du livre II, y compris l'accueil d'urgence des personnes se présentant comme mineures et privées temporairement ou définitivement de la protection de leur famille. »*

Elle est structurée en deux établissements « historiques »<sup>33</sup> pour conduire sa mission de Protection de l'Enfance. Un **rapport d'activité unique** est rédigé.

Si la mission générale des établissements est identique, leur organisation<sup>34</sup> est spécifique aux activités concrètes (agrément / mesures) comme à leurs territoires d'intervention.

#### ❖ **Les Services de Milieu Ouvert - dits SMO.**

Les SMO sont organisés en **antennes territoriales**.

L'objectif de la territorialisation est principalement de rapprocher l'action des lieux de vie des enfants et des familles (Cf. le Projet Associatif).

Au sein de chacune, une équipe est organisée (encadrement, équipe socioéducative, équipe administrative) pour l'exercice de différentes mesures (MJIE, AEMO, IED, AGBF et réparation pénale). Ils suivent les situations sur leur territoire, partie de la juridiction de Montpellier. *Le fonctionnement des antennes diffère d'un territoire à un autre ; les antennes éloignées du siège (Montpellier) prennent en charge des fonctions logistiques nécessaires au bon fonctionnement quotidien.*

Les antennes sont ouvertes du lundi au vendredi (accueil des enfants et parents, accueil possible du public).

Une permanence d'information est mise en place sur chacun des territoires, assurée par un travailleur social, afin de répondre à toute question ou demande concernant la Protection de l'Enfance.

<sup>32</sup> Cf. Annexe 6 - Cartographie des métiers de l'APEA 34

<sup>33</sup> L'APEA 34 est issue d'une fusion en 2014 entre l'APEA qui gérait alors des mesures exercées en milieu ouvert, et l'AOAB gestionnaire de la MECS de Baldy et différents services. L'histoire associative est détaillée dans le projet associatif (page 13 et suivantes).

<sup>34</sup> Cf. Annexe 5 : Organigramme des établissements

## ❖ La MECS de Baldy (unités de vie)

L'établissement gère différents services :

- Des **unités de vie** - les locaux sont présents en Agde et à Montagnac, mais la MECS accueille des enfants de l'ensemble du département de l'Hérault (juridiction de Béziers et juridiction de Montpellier).

Le fonctionnement de la MECS est spécifique puisque l'organisation éducative et logistique doit permettre d'assurer la continuité d'accueil des enfants au sein d'unités de vie 365 jours / 365 et 24h / 24.

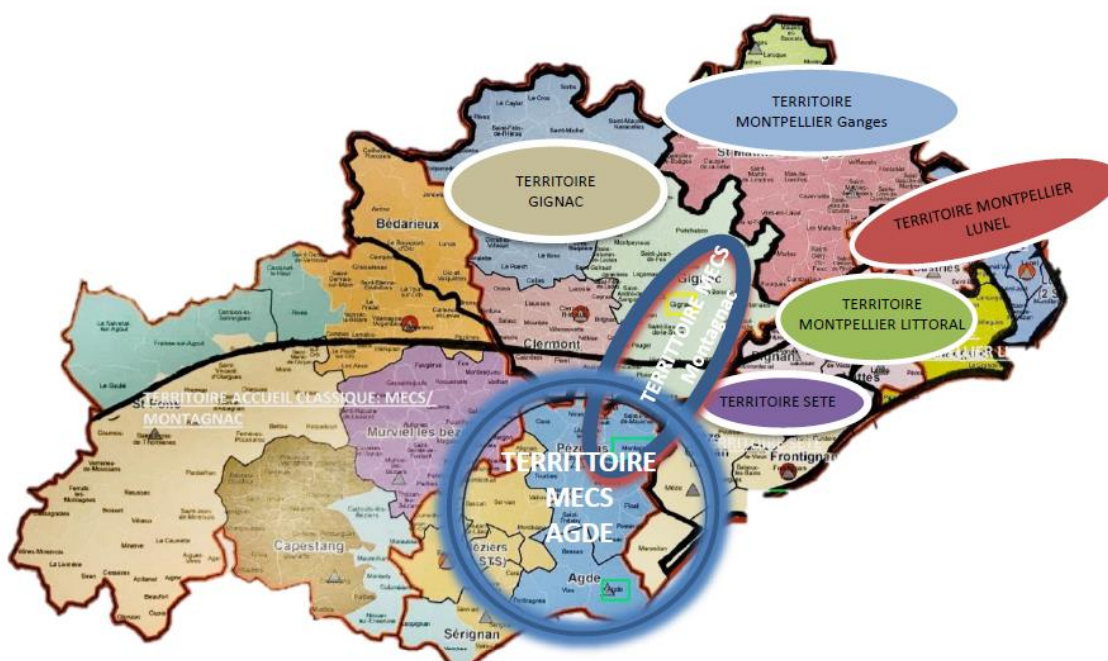
Chacun des professionnels - socioéducatif, technique, administratif, d'encadrement - participe à un cadre de vie adapté aux enfants selon leur âge, à un accompagnement individualisé et à la mise en place des liens et partenariats inscrits sur le territoire de la MECS, territoire de vie des jeunes (Agde et Montagnac).

- Des **services sans hébergement** :

- . L'Espace de Maintien du Lien (service des Visites Médiatisées et Appartement de convivialité) situé dans les locaux d'Agde.

- . Le Pôle Activités de Jour composé du Service Educatif de Jour (SEJ) situé en Agde et de la Plateforme de prévention du décrochage scolaire, située en Agde et Sète (partage des locaux avec le SEJ et les SMO).

Ces services sont amenés à travailler avec différentes Maisons des Solidarités (MDS) du Conseil départemental - majoritairement celles du Piscénois Agathois, Cœur d'Hérault et Sète Littoral.



**La territorialisation des Services de Milieu Ouvert de l'APEA 34 a été mise en œuvre afin de :**

- Favoriser les parcours et l'articulation entre les différentes mesures exercées en milieu ouvert, en proximité des lieux d'accueil et d'hébergement (MECS).  
Ainsi, au sud du département, la proximité des territoires de la MECS de Baldy et de deux antennes des SMO (Agde -Sète et Gignac - Montagnac) pourra favoriser un travail en commun en faveur de la continuité des parcours du mineur. *Une évolution est engagée dans ce sens, sans exclure la collaboration avec d'autres associations.*  
Sur l'Est du département, un travail de partenariat déjà engagé avec d'autres associations est à développer et consolider dans ce même objectif.
- Intervenir au plus près des territoires de vie des personnes accompagnées - enfants et familles : la structuration des collaborations et des partenariats sera facilitée par une meilleure lisibilité des ressources mobilisables sur un territoire donné.
- Ancrer une présence et développer une intervention sur l'ensemble du département de l'Hérault, en faveur d'une connaissance approfondie des territoires et l'élaboration de diagnostics territoriaux fins.

## Un Enjeu Stratégique : Une territorialisation pertinente pour répondre aux besoins



<b>Contexte</b>	L'actuel format de la territorialisation est effectif depuis 2017 ; un bilan de ses impacts doit être réalisé en 2023 pour une optimisation de la présence territoriale. La présence sur différents territoires est une valeur ajoutée indéniable pour les publics accompagnés ; pour autant, elle nécessite de s'adapter à différentes « logiques » - en lien avec les acteurs en présence notamment.	
<b>Objectifs</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Concilier les contraintes organisationnelles plurielles : territoires judiciaires / sectorisation des STS du Conseil Départemental / territoires de vie des personnes accompagnées.</li> <li>• Ajuster l'organisation territoriale au plus près des besoins des jeunes accompagnés et des réalités du terrain</li> <li>• Favoriser le développement des réseaux et partenariats de proximité.</li> <li>• Inscrire l'organisation de l'APEA 34 dans une dimension RSE (<i>transition écologique et conditions de travail notamment</i>)</li> </ul>	
<b>Acteurs</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Autorités de tarification et de contrôle</li> <li>- Direction - encadrement</li> <li>- Equipes des établissements et services</li> <li>- Administrateurs</li> <li>- CSE</li> <li>- Familles et jeunes</li> </ul>	
<b>Questionnements et pistes réflexion</b>		<b>Référent Échéance</b>
	<p><b>Comment faire <u>évoluer nos territoires</u> en tenant compte des réalités terrain ?</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➔ Réflexion autour des critères de territorialisation (<i>exemple : Urbain / péri-urbain / rural, distances et temps de déplacement</i>)</li> <li>➔ Analyse de la présence territoriale à la lumière de l'offre du territoire (en réponse aux besoins sociaux) - voir la possible mobilisation d'Analyse des Besoins Sociaux conduits par les CCAS</li> </ul>	
	<p><b>Comment valoriser la compétence de l'APEA 34 sur sa connaissance territoriale ?</b></p> <p>Objectif : participer à la production de <u>diagnostics territoriaux</u> fins à partir de l'expertise et des interventions de l'association (observation / expérience / partenariats).</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➔ Formalisation dans le cadre de l'élaboration du rapport d'activités</li> <li>➔ Projection dans le cadre de groupes de réflexion pour structurer des propositions.</li> </ul>	
	<p><b>Comment développer les partenariats pour prendre en charge l'enfant dans sa globalité ?</b></p> <p>Objectifs :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>. Structurer la dynamique partenariale au service de l'accompagnement</li> <li>. Identifier les différents niveaux : partenariats institutionnels, partenariats territoriaux, partenariats thématiques</li> </ul>	

- |  |   |  |
|--|---|--|
|  | <ul style="list-style-type: none"><li>→ Identifier les thématiques partenariales à développer (santé et santé psychique notamment)</li><li>→ Repérer les « bonnes pratiques » efficaces et efficaces (manière de travailler, liens formels et réassurance informelle...) pour construire des cadres de conventionnement pertinents.</li><li>→ Améliorer la communication institutionnelle (<i>au sein du secteur social, avec le secteur médicosocial</i>) pour faciliter les relations partenariales sur le terrain.</li></ul> |  |
|--|---|--|



### 3.2.2. Un accompagnement conduit par des équipes interdisciplinaires



La **pluridisciplinarité** est la collaboration de plusieurs disciplines - plusieurs intervenants / métiers ((qualification) intervenant auprès de l'enfant / de la famille. Elle est effective au sein de tous les établissements et services de l'APEA 34.

L'**interdisciplinarité** existe lorsqu'il y a interaction entre différents professionnels : co-réflexion, co-construction, contradictoire. Elle est au travail au sein des équipes de professionnels, dans le cadre :



- De co-actions :
  - . Travail en équipe plurielle (unité d'hébergement - travailleurs sociaux et maîtresse de maison),
  - . Travail en binôme (MJIE, coanimation d'ateliers...) ou sur des temps décalés (équipe de jour et surveillants de nuit, participation des équipes techniques à des temps de réparation pour les jeunes de la MECS...),
  - . Travail partenarial.
- Des temps collaboratifs :
  - . Autour de l'accompagnement (réunion d'équipe, analyse des situations et analyses cliniques, élaboration et évaluation du projet personnalisé, IRS - CEF, audiences, équipe de suivi de scolarisation de l'Education Nationale, réunions de coordination avec les instances médicosociales...).
  - . Autour du fonctionnement de l'institution (démarches transversales).
- De la traçabilité et de l'accès à l'information : les écrits professionnels et le dossier de l'enfant participe au croisement des regards et des analyses, et à la co-construction de l'accompagnement.
- De l'éthique et la déontologie professionnelle, qui promeuvent la réflexion plurielle pour l'amélioration des pratiques et des postures professionnelles, et la prévention de toute forme de violence et maltraitance - temps d'analyse de pratiques professionnelles, comité d'éthique (à venir), interactions avec les administrateurs....



## Un Enjeu technique : Consolider les leviers de l'interdisciplinarité



<b>Contexte</b>	<p>L'interdisciplinarité est au cœur de la qualité de l'accompagnement des personnes. En effet, elle participe à ouvrir le champ des possibles pour les personnes accompagnées en favorisant :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>. La compréhension des situations par le croisement des visions et l'éclairage pluriel,</li> <li>. La mise en mouvement des personnes dans une expérimentation sécurisée parce qu'étayée.</li> </ul> <p>Pour autant, l'évolution des besoins est importante et constante ; elle enjoint de toujours ajuster l'accompagnement, voire d'innover. Les étayages doivent être de plus en plus experts.</p>	
<b>Objectifs</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Consolider les dynamiques d'équipe au service de l'accompagnement des personnes</li> <li>• Etayer les pratiques d'évaluation permanente de « réalité partagée »</li> <li>• Limiter les risques de « mono-subjectivité ».</li> <li>• Explorer de nouvelles manières de faire au travers de projets élargissant la palette d'action pédagogique</li> </ul>	
<b>Acteurs</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Autorités de tarification et de contrôle</li> <li>– Direction - encadrement</li> <li>– Equipes des établissements et services</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– CSE</li> <li>– Familles et jeunes</li> <li>– Partenaires</li> </ul>
<b>Questionnements et pistes réflexion</b>		<b>Référent Échéance</b>
	<p><b>La place des psychologues dans l'institution</b></p> <p>La mission de ces cadres techniques peut être plurielle : mission d'expertise directe (investigation, rencontre et appui des enfants / des familles), mission d'appui clinique aux équipes, mission d'encadrement managérial (animation d'équipe, relais du cadre et des consignes)</p> <p>La psychologie est nécessaire pour penser l'institution ET pour penser la mission Et mener la mission, mais le psychologue peut-il être à toutes les places ?</p> <p>Objectif : Proposer une meilleure lisibilité des attendus de la fonction de psychologue au sein des établissements et services, mieux définir sa valeur ajoutée attendue et les moyens mobilisés, qui peuvent être différents selon les services</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➔ En termes d'accompagnement des personnes - place et rôle dans l'intervention directe et/ou indirecte.</li> <li>➔ Au sein des équipes - place et rôle du cadre technique (statut conventionnel) ? question de la co-contenance du service par le binôme de cadres (CDS - psychologue) ?</li> <li>➔ Selon les mesures et les dispositifs - les attendus sont-ils différents ? des « profils » spécifiques sont-ils à privilégier ?</li> </ul>	
	<p><b>Les pratiques de formalisation des informations et données, et des écrits professionnels - entre confidentialité et partage</b></p> <p>Objectif :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>. Clarifier les positions (et consignes) institutionnelles</li> </ul>	

	<p>. Structurer l'architecture des écrits professionnels (fond - forme, transmission - accessibilité des documents).</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➔ Formalisation du cadre attendu : processus d'élaboration des écrits (travail interdisciplinaire), informations à tracer (dossier de la personne), à partager (accès aux dossiers), à transmettre (confidentialité - partage d'informations à caractère secret).</li> <li>➔ Réflexion sur la pertinence de règles spécifiques selon les mesures.</li> <li>➔ Consolidation des « circuits de communication » interne et externe (partenaires, DEF, juges...).</li> </ul>	
	<p><b>L'interdisciplinarité dans une démarche de GEPP - gestion des emplois et des parcours</b></p> <p>Objectif : anticiper les compétences à venir pour répondre aux évolutions de besoins / répondre aux difficultés de recrutement sur certains métiers en tension</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➔ Comment questionner régulièrement les compétences (et qualifications) à valeur ajoutée ? (<i>Exemple : sociologue / anthropologue pour une meilleure compréhension de la société et ses évolutions, compétences permettant de mieux accompagner l'autodétermination, la santé...</i>)</li> <li>➔ Comment engager une démarche intégrée dans le cadre des projets de développement de l'offre de service ?</li> <li>➔ Comment accompagner les parcours professionnels en interne ? développement des compétences, mobilités...</li> </ul>	

### 3.2.3. Des responsabilités partagées pour une institution vivante

Être Homme, c'est précisément être responsable.  
C'est sentir, en posant sa pierre, que l'on contribue  
à bâtir le monde.

*Antoine de Saint-Exupéry*

#### ❖ Une direction structurée

L'APEA 34 est une association gestionnaire de deux établissements.

L'articulation entre le volet politique - gouvernance associative (président et Conseil d'Administration) et le volet technique (direction, établissements et services) est une préoccupation permanente afin de construire ensemble et se nourrir mutuellement.

Afin que cette articulation soit effective et porteuse de sens, des rencontres entre le Bureau et la direction sont organisées a minima mensuellement.

Une direction à « deux têtes » est un choix institutionnel réfléchi. Plutôt que de nommer un(e) directeur/trice unique, appuyé(e) de direction adjointe par établissement - schéma classique dans le secteur social et médicosocial, le Conseil d'Administration a privilégié le maintien d'une direction des SMO et d'une direction de la MECS et ses services.

Un **Conseil de Direction (CODIR)** a été constitué des deux directeurs/trices et du directeur/trice adjoint(e). Une fiche mission lui est dédiée - validée par le Conseil d'Administration.

Le CODIR travaille :

. En articulation avec la gouvernance associative :

- D'une part il rend statutairement compte au Bureau et au Conseil d'Administration
- D'autre part il coconstruit avec eux les orientations et décisions en apportant l'éclairage technique et la connaissance pratique du terrain.

. En lien avec les équipes de cadres, qui constituent des Equipes de Direction, auxquelles il « donne le rythme », les orientations d'actions et avec lesquelles il coconstruit le cadre d'intervention dans le respect de l'environnement légal, du projet associatif et du présent projet institutionnel.

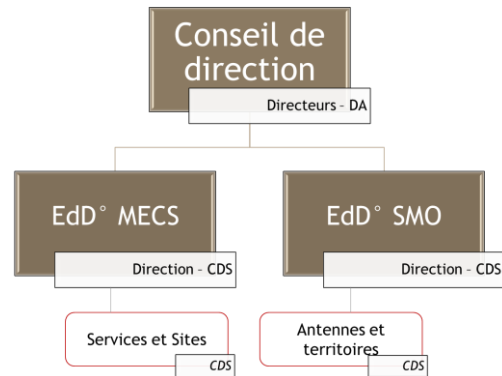
. En tenant compte des publics accompagnés et de l'environnement - politique, institutionnel, professionnel, territorial.

Le CODIR participe à :

- Porter et faire vivre les valeurs associatives
- Assurer / faciliter la transversalité pour :
  - Le fonctionnement : prises en charge, procédures - et permettre le *décloisonnement entre les établissements et les différents services.*
  - Le développement d'activités : projets transversaux, projets ciblés - et garantir la *cohérence globale.*

- Le développement des compétences : politique de formation, évolution des professionnels - et assurer *l'adaptation* nécessaire aux évolutions multiples
- L'évaluation : des orientations stratégiques, des activités, des pratiques - être acteur de la dynamique *d'amélioration*.
- Porter le message et les décisions de l'Association et de Direction auprès des cadres et des équipes.

Le Conseil de Direction se réunit mensuellement. Il est appuyé par les **Equipes de Direction (EdD°)** d'établissement composées des cadres hiérarchiques - Chefs de service. Les équipes de direction se réunissent toutes les semaines sur chacun des établissements ; des espaces collaboratifs de l'ensemble des cadres sont organisés deux à trois fois par an pour travailler sur des thématiques transversales.



Cette organisation assure ainsi une gouvernance dynamique, inventive et réaliste soutenue par une **dynamique managériale partagée et des espaces de co-responsabilités**, dans le respect des fonctions et périmètres (DUD) de chacun, permettant :

- La **co-construction** des orientations stratégiques et techniques par la possibilité de croiser les regards, confronter, débattre, contredire et élaborer.
- L'accès à un « **espace ressource** », par la rencontre des pairs, qui participe à la montée en compétences individuelles et collective, la solidarité managériale et la prévention de l'isolement professionnel.
- La **co décision** dès lors qu'elle est nécessaire pour pouvoir être portée collectivement et « incarnée » par chacun.

Ces instances collaboratives de direction participent au Pouvoir d'Agir de tous :

- Elles impulsent une dynamique participative à relayer dans l'ensemble des établissements et services, auprès de l'ensemble des acteurs - professionnels et personnes accompagnées, et promeuvent une responsabilité partagée.
- Elles sont le socle d'une cohérence institutionnelle, au service de la mission de l'APEA 34.
- Elles placent au cœur de l'organisation du travail, l'importance de travailler ensemble, collaborer, « se parler ».

### ❖ Des professionnels investis et acteurs

Les processus d'accompagnement (au sens propre du pédagogique) impliquent les professionnels intellectuellement comme au plan émotif intime, notamment mais pas exclusivement, par les effets des interactions d'attachement.

Cela les conduit à devoir « travailler » leur implication en permanence dans leur quotidien et dans les processus d'évaluation des situations des enfants et des familles.

Ces formes d'implications transférentielles et contre transférentielles sont essentielles dans tout processus éducatif et/ou psychothérapeutique ; leur bonne gestion constitue une part considérable des compétences professionnelles personnelles et collectives.

La réflexion permanente sur les pratiques professionnelles, comme leur évaluation (en termes d'impact notamment), participe à la montée en compétences individuelles et collectives (organisation), et à la prévention des risques d'erreur de chemin, de maltraitance institutionnelle et d'épuisement professionnel.

L'organisation du travail est un levier important pour favoriser cette réflexion :

- . L'accueil et l'intégration de tout professionnel participe à la qualité de vie au travail et la construction d'une solidarité professionnelle essentielle.

- . La proximité managériale est un appui aux équipes - le chef de service anime les réunions d'équipe et de fonctionnement, apporte des éclairages et acte les décisions ;

- . La mise en place de temps institutionnels permet le partage et l'échange, et prévient les risques d'isolement professionnel (voire d'enfermement dans une relation duelle avec la personne accompagnée, notamment aux SMO) : temps d'analyse de pratiques professionnelles, temps de réunion d'équipe, temps de travail et d'élaboration autour de l'exercice d'une mesure (certains chefs de service sont « référent » d'une mesure pour en assurer la cohérence de mise en œuvre sur les différents sites et antennes).

- . La formation et le développement des compétences participent à la qualité de l'intervention

### ❖ Une dynamique de projet(s)

Le contexte légal, réglementaire, social et sociétal conduit l'association et ses acteurs à toujours s'adapter - évolution nécessaire de l'offre de services, des organisations de travail, des outils éducatifs et pédagogiques, des compétences... Mais l'implication de chacun dans son travail conduit aussi à évoluer dans ses conceptions et ses pratiques de par son expérience et son souci de compétence... souvent en anticipation des nécessités d'adaptation !

*« Notre engagement citoyen nous mène à vouloir développer une dynamique associative en capacité de promouvoir des réponses innovantes face à des besoins sans cesse en évolution dans une société en transformations constantes. Nous avons ainsi la volonté de soutenir la nécessité d'expérimenter devant les autorités de tarification et de contrôle. » - Extrait Projet Associatif*



La dynamique de projet est un principe essentiel. Elle permet l'expérimentation (d'outils, de méthodes, d'activités...) : tester, observer, confronter et réajuster. Elle participe à la démarche d'évaluation permanente au cœur des pratiques de l'APEA 34.

Ainsi, de nombreux projets sont impulsés sur le terrain - initiatives individuelles ou projets d'équipe, puis ancrés dans les pratiques lorsqu'ils impactent positivement les résultats.

Ces démarches sont aujourd'hui à structurer et outiller pour leur donner toute l'efficacité voulue. Aussi, l'association a proposé aux professionnels un cadre de référence pour un travail prospectif en ce sens, fondé sur les connaissances issues des expériences en pédagogie et psychothérapie institutionnelles développées depuis plus d'un demi-siècle en France et tout particulièrement avec les enfants « en difficultés ».

L'approche « institutionnelle » est encore peu utilisée en Protection de l'Enfance et l'APEA 34 devra certainement défricher le terrain en s'appuyant sur certain nombre de pratiques et de projets déjà en germe en son sein. L'approche « institutionnelle » implique une évolution dans les positionnements de pouvoir professionnel /usager et l'appropriation d'un certain nombre de techniques propres à développer/optimiser les « manières de faire » qu'elle propose.

## Un Enjeu Institutionnel : Poursuivre la dynamique du « faire institution »



<b>Contexte</b>	<p>La démarche engagée pour l'élaboration du projet institutionnel a permis d'impulser une réflexion, mais également de « laisser place à l'évolution des praxis déjà en mouvement. Ce terme de praxis étant entendu comme la manière d'à la fois penser et agir en vue de l'évolution et de la transformation, ici et maintenant, des modes et techniques de travail, voire des positionnements singuliers et collectifs. Il s'agit alors de se dégager d'une conception fabricatrice du travail social pour s'engager dans « un agir où chacun est acteur et, plus encore, auteur » (selon la formulation de F. IMBERT, dans « Vocabulaire pour la pédagogie institutionnelle » - Champ social (2010) ».</p> <p><i>Extrait de la synthèse du groupe « Analyse institutionnelle » - P. GEFFART et R. GARENNE 2022.</i></p> <p>La question du Pouvoir d'Agir est au travail, certaines actions sont mises en œuvre, expérimentées ; d'autres sont à réfléchir, construire, évaluer...</p>		
<b>Objectifs</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Promouvoir les interactions entre gouvernance et salariés, dans le cadre d'une culture et d'un engagement associatif.</li> <li>• Structurer les interactions entre professionnels pour une consolidation et une mutualisation des compétences individuelles et collectives, au service de l'accompagnement des personnes.</li> <li>• Outiller et structurer le « mode projet », aujourd'hui mobilisé de façon individuelle voire « artisanale ».</li> </ul>		
<b>Acteurs</b>	<table style="width: 100%; border: none;"> <tr> <td style="width: 50%; border: none;">                     – Administrateurs                      – Direction - encadrement                      – Equipes des établissements et services                 </td> <td style="width: 50%; border: none;">                     – CSE                      – Familles et jeunes                      – Partenaires                 </td> </tr> </table>	– Administrateurs – Direction - encadrement – Equipes des établissements et services	– CSE – Familles et jeunes – Partenaires
– Administrateurs – Direction - encadrement – Equipes des établissements et services	– CSE – Familles et jeunes – Partenaires		
<b>Questionnements et pistes réflexion</b>		<b>Référent Échéance</b>	
<p><b>Consolider le management de direction - Comment impulser la dynamique institutionnelle à partir d'une direction collégiale des deux établissements ?</b></p> <p><u>Objectifs :</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>. Consolider une identité associative unique.</li> <li>. Construire une position institutionnelle ferme et lisible dans la conduite des missions de protection de l'enfance.</li> <li>. Promouvoir une organisation hiérarchique fluide : feuille de route, circulation de l'information, prise de décision, marge de manœuvre, management de « groupes en coopération » au sens de l'analyse institutionnelle...</li> </ul> <ul style="list-style-type: none"> <li>➔ Optimiser les instances de travail collaboratives à l'APEA 34 : élaboration et ajustement de la « cartographie des réunions ».</li> <li>➔ Mise en place d'un séminaire de direction biannuel autour de thématiques définies.</li> </ul> <ul style="list-style-type: none"> <li>. Propositions de thématiques managériales : les lignes managériales à l'APEA 34 / élaboration d'une « charte », délégation et subsidiarité, management de projet</li> </ul>			



	<p>. Propositions de thématiques techniques : La territorialisation - bilan et à venir, le parcours en protection de l'enfance, le travail autour de la sortie des dispositifs ASE</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➔ Proposition de formations internes ou externes, <i>benchmarking, relations avec l'université</i></li> <li>➔ Réflexion sur la pertinence d'analyse de la pratique managériale à destination des cadres.</li> </ul>	
	<p><b>Optimiser les organisations et conditions de travail - Comment valoriser des organisations agiles et favorables au pouvoir d'agir de tous ?</b></p> <p><u>Objectifs :</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>. Consolider une organisation du travail bienveillante et apprenante.</li> <li>. Veiller au risque / au ressenti d'isolement professionnel.</li> <li>. Être vigilant au risque de cloisonnement entre les fonctions (éducatives, administratives, techniques) <ul style="list-style-type: none"> <li>➔ Réflexion quant à la pertinence d'un diagnostic des pratiques RH pour en outiller la fonction.</li> <li>➔ Poursuivre le travail d'actualisation des fiches de fonction (SMO et MECS) pour consolider repères organisationnels et responsabilités.</li> <li>➔ Optimiser les instances de travail collaboratives à l'APEA 34 : « <i>L'idée pourrait être également de penser et d'instaurer une organisation inter-groupe - instances pour faciliter permettre l'accès à la « parole » au sens large, c'est à dire à un mode d'expression qu'il soit verbal ou physique...</i> » - extrait de la synthèse des travaux du groupe « <i>analyse institutionnelle</i> ».</li> <li>➔ Quel avenir donner au groupe de travail « Analyse institutionnelle » ?</li> <li>➔ Être vigilant au maintien d'une relation gouvernance / management / terrain fluide et toujours actif afin de conserver le partage et le maintien du sens entre administrateurs et professionnels.</li> </ul> </li> </ul>	
	<p><b>Structurer une organisation porteuse de projets - Comment développer une « démarche projet » au sein de l'institution ?</b></p> <p><u>Objectifs :</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>. Valoriser ce qui est déjà mis en œuvre (innovation, expérimentation, déploiement).</li> <li>. Rendre lisible une « démarche projet » : quel(s) projet(s) se porte où ? quelles instances ? quelle traçabilité - déploiement, évaluation... ? <ul style="list-style-type: none"> <li>➔ Définir une politique de projet : priorités institutionnelles de mise au travail (<i>exemples : retour à domicile, médiations collectives et pouvoir d'agir, pédagogies coopérative, participation des salariés à la gouvernance, place des parents comme usagers...</i>)</li> <li>➔ Développer la compétence « projet » : formations au management et à la gestion de projet (de l'encadrement, des professionnels), structuration d'outils partagés, identification de partenaires pertinents, recours à de l'externalisation (<i>stagiaires pour exemple</i>)</li> <li>➔ Organiser le travail : temps dédié, fonction et périmètre de « chef de projet », instances collaboratives, instances d'évaluation et de « rendre-compte » ...</li> </ul> </li> </ul>	

### **3.3. Le réseau et les partenariats de l'APEA 34**

Selon l'approche de F. DHUME<sup>35</sup> :

**Le réseau** peut être défini comme un ensemble d'acteurs (personnes, établissements, associations ...) avec qui des liens sont tissés au niveau institutionnel, au niveau opérationnel et au niveau individuel - *la relation interpersonnelle pouvant être facilitatrice dans certaines situations complexes ou d'urgence.*

Le réseau est ainsi mobilisable « à l'envie » dès lors que les liens sont entretenus.

**Les partenaires** sont des acteurs avec lesquels des collaborations existantes et/ou potentielles sont mises en place sur la base d'un projet commun, d'objectifs de travail définis et de valeurs partagées, traduits dans un document écrit (**convention** notamment), et permettant un engagement structuré des acteurs en présence.

On parle également de **partenaires de l'accompagnement de la personne**, qui interviennent dans le cadre du projet personnalisé ; ils ont un impact sur la situation de la personne, direct ou indirect.

Ces partenaires appartiennent à l'un des deux niveaux précédents (partenaires conventionnés ou réseau). L'échange d'informations nécessaires à l'accompagnement - la question du partage d'informations (notamment à caractère secret<sup>36</sup>) est essentielle, nonobstant l'attention toujours portée à ne pas enfermer les enfants et leurs familles dans leur passé ou certains éléments de leur passé.

La diversité des acteurs mobilisés - réseau ou partenaires, fait la richesse de l'accompagnement et participe à une véritable individualisation dans le cadre d'un travail interdisciplinaire.

La mission de Protection de l'Enfance et ses volets - *évaluation permanente, intervention socioéducative auprès de l'enfant et accompagnement à la parentalité*, conduit à mobiliser l'ensemble des acteurs d'un territoire de vie - dispositifs de droit commun comme structures spécialisées :

- Autour de la **santé** des personnes accompagnées,
- Dans le cadre de la **scolarité**, la formation et l'**emploi**,
- En faveur des **relations sociales** et de la **citoyenneté**,
- En étayage du **parcours social** (protection de l'enfance notamment) et médicosocial dès que nécessaire.

Cette diversité implique la nécessaire mais difficile (et conditionné e par le souci de non-enfermement déjà mentionné) mutualisation des informations - pour que le réseau soit consolidé et développé, et que les actions conduites soient lisibles et valorisées.

---

<sup>35</sup> Fabrice DHUME, Du travail social au travail ensemble, Editions ASH, 2001

<sup>36</sup> Article L226-2-2 et article L121-6-2 CASF // RBPP « Le partage d'informations à caractère secret en protection de l'enfance » (2011)

Le réseau et les partenariats sont également essentiels pour le bon fonctionnement institutionnel - fonctions supports, fonctions de gouvernance (politique) et de pilotage (technique).



## Partie 4 - L'offre de services

---

### 4.1. Les volets de l'intervention

Dès lors que l'APEA 34 est mandatée pour la mise en œuvre d'une mesure - et quelle que soit la mesure, trois volets sont effectifs.

#### 4.1.1. L'évaluation permanente

La première évaluation est réalisée en amont de la mesure (par les services départementaux et/ou les professionnels ayant exercé des mesures antérieures).

Un travail de recueil des informations est alors nécessaire - consultation des dossiers (tribunal, ASE), travail partenarial et partage d'information, pour permettre une continuité dans le parcours de l'enfant tout en portant attention à ne pas l'enfermer dans son passé ou certains aspects de ce passé.

L'équipe interdisciplinaire exerçant la mesure s'attache à évaluer en premier lieu la situation (et son évolution), en termes de risque de danger ou du danger avéré : « *dès lors que la santé et le développement de l'enfant / adolescent sont compromis ou risquent d'être compromis sans la mise en place d'une intervention* »<sup>37</sup>.



L'APEA 34 affirme clairement que cette évaluation doit porter sur **la pourvoyance des besoins de l'enfant** - le danger étant lié l'absence totale ou partielle de satisfaction de ces besoins.

Cette évaluation est essentielle pour comprendre la situation - tant pour les professionnels que pour l'enfant et/ou les parents, et ajuster le travail à conduire.

Ainsi, l'évaluation repose sur une analyse fine :

- Des **compétences de l'enfant** à se saisir de sa qualité d'individu différent de ses parents et/ou de l'adulte qui l'accompagne, et de sa dimension de citoyen. Cette approche est essentielle pour comprendre et évaluer le rapport individuel de l'enfant à la situation vécue, et sa capacité de résilience (ou à identifier des tuteurs de résilience).
- De la **prise en compte des besoins** de l'enfant par son environnement - l'analyse du contexte (histoire, parcours, acteurs) est alors fondamentale, certains éléments pouvant amoindrir ou rajouter des facteurs de risque ou de danger.
- Des **capacités et compétences des parents / de la famille** à pourvoir à ses besoins - connaissance, compréhension, prise en considération et réponses. Il est essentiel cependant de considérer que les compétences perçues à un moment donné ne sont qu'un état des compétences potentielles qu'un accompagnement approprié pourra révéler.

---

<sup>37</sup> Selon le cadre national de référence : évaluation globale de la situation des enfants en danger ou risque de danger - HAS 2021

L'évaluation concerne également les impacts de l'accompagnement ; elle est conduite dans le cadre des réunions d'équipe, du suivi des projets personnalisés (évaluation a minima annuelle), des rapports de fin de mesure (bilan et propositions), et des démarches institutionnelles (auto-évaluation et évaluation externe).

La systématique « dimension pluridisciplinaire » de l'équipe permet une évaluation globale :

- . Par le croisement des regards des différents professionnels ;
- . Par les apports cliniques des psychologues, voire des médecins (pédopsychiatre aux SMO) ;
- . Par la triangulation posée par le chef de service, permettant d'autres éclairages et la prise de décision.

**L'évaluation est ainsi un processus dynamique** tout au long de la mesure, imposant une **approche systémique de la situation** - histoire, acteurs, contexte (dont la mesure en place)

...

Si l'évaluation est permanente et transverse à toutes les mesures, les pratiques diffèrent en termes :

- . De finalité - selon le cadre de la mesure, la mission confiée et les objectifs définis ;
- . De « volets » d'évaluation - selon la situation, le contexte et les conditions d'exercice de la mesure (domicile, institution...)
- . D'outils mobilisés - toute situation est regardée spécifiquement, sans systématisation d'une approche ou d'un outil ;
- . De prise de décision - propositions, signalement, réactivité d'action possible ou non (*repli de l'enfant pour exemple*) ...

L'évaluation doit être permanente car toute évaluation est « une photo » à un instant t, prise dans un contexte (temporel, de mesure, de « commande » et d'objectifs...) par un professionnel et/ou une équipe (basée sur sa propre lecture et sa propre compréhension).

## Un Enjeu technique : Consolider les pratiques d'évaluation



<b>Contexte</b>	L'évaluation permanente est au cœur des pratiques professionnelles. Elle est essentielle pour coconstruire une réalité partagée, réfutable et questionnable (et non une vérité), que l'on accompagne dans le cadre d'une mesure à décider / décidée. L'interdisciplinarité des équipes permet de mobiliser bon nombre de méthodes et d'outils pour cette évaluation, et assure ainsi une richesse d'analyse nécessaire à la qualité de l'accompagnement proposé. Pour autant, les pratiques hétérogènes pourraient être confrontées, mutualisées au profit d'une montée en compétences individuelles et collectives, voire même d'une élaboration d'outils ou d'approches innovantes.	
<b>Objectifs</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Instaurer une logique de diagnostic systématique</li> <li>• Définir un cadre de référence institutionnel</li> <li>• Promouvoir la mutualisation des outils et compétences.</li> </ul>	
<b>Acteurs</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Direction - encadrement</li> <li>- Equipes des établissements et services</li> <li>- CSE</li> <li>- Familles et jeunes</li> <li>- Partenaires</li> </ul>	
<b>Questionnements et pistes réflexion</b>		<b>Référent Échéance</b>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>➔ Partage de pratiques entre SMO et MECS sur les outils et méthodes d'évaluation -repérage de l'existant.</li> <li>➔ Repérer les articulations professionnelles pertinentes pour une évaluation globale (visions des différents travailleurs sociaux, éclairage clinique des psychologues...)</li> <li>➔ Identifier les besoins en compétences des professionnels pour la mobilisation d'outils de recueil et d'évaluation et y pourvoir (Guide de la pourvoyance des besoins, génogramme...).</li> <li>➔ Clarifier les places des différents acteurs et leur articulation - APEA 34, Conseil Départemental, Juges</li> </ul>	

### 4.1.2. L'intervention socio-éducative

Toute mesure de protection de l'enfance concerne en premier lieu l'enfant, le respect de ses droits et la prise en compte de ses besoins fondamentaux. Une famille ne peut être accompagnée que si elle a au moins un enfant suivi.

Ainsi, l'équipe intervient auprès de l'enfant et/ou de sa famille et/ou de son environnement, en raison de difficultés socio-éducatives repérées.

Selon D. FABLET<sup>38</sup>, les interventions socio-éducatives peuvent être de trois types, en fonction de la position éducative assurée par les professionnels :

- . Ceux qui assurent une fonction éducative spécifique clairement complémentaire de l'action éducative familiale - *professionnels intervenant auprès d'enfants sur leur territoire de vie dans le cadre d'activités et de rencontres (SEJ, Plateforme, AEMO ...)*.
- . Ceux qui aident les parents ou le groupe familial à assurer ses tâches éducatives, notamment lorsque celui-ci est en difficulté (*Professionnels intervenant en AEMO, IED, SAP*).
- . Ceux qui, intervenant auprès des parents pour les aider à dépasser les difficultés qui nous amènent à intervenir, peuvent être souvent amenés à assumer à titre temporaire, soit l'essentiel des activités familiales d'éducation, soit le domaine de la suppléance familiale (*Services de placement - Unités de vie en MECS, placement familial et SAF*).

Compte tenu de l'aspect possiblement performatif des mots employés, il est essentiel d'avoir toujours en perspective que les difficultés rencontrées par les enfants et par leurs familles, quelque soient leur importance, sont *provisoires* comme le préconisait Françoise Dolto.

« Nommer les choses c'est enfin les voir » et possiblement les comprendre, est une expression familière en psychothérapies, ce qui implique de prêter grande attention à la manière dont on nomme, car en le nommant on le fait ainsi exister dans un sens ou dans un autre.

### 4.1.3. L'accompagnement à la parentalité



Dans la réalité et en cohérence avec les termes et l'esprit des textes, la **question de la parentalité et de l'appui aux fonctions parentales** est systématiquement abordée par les équipes éducatives de l'APEA 34, quelle que soit la mesure - *exceptée celle de réparation pénale*.

En effet, l'APEA 34 affirme que le parcours de l'enfant ne peut se travailler sans réfléchir au **parcours de ses parents** ; ainsi, toute mesure doit s'exercer en étroit lien avec la famille, et en accompagnement de la parentalité, afin que la situation familiale et parentale puisse elle-aussi évoluer.

<sup>38</sup> « Les interventions socio-éducatives : comment les définir ? », Dominique FABLET - Revue internationale de l'éducation familiale 2007/1 (n° 21), pages 125 à 137

Le travail avec la famille est *légalement* porté par les travailleurs sociaux des services de l'ASE en ce qui concerne les mesures de placement, ou porté par les professionnels mandatés via l'association pour les autres mesures.

La parentalité doit être clairement distinguée de la parenté. Selon L. FRANCOZ TERMINAL<sup>39</sup>, la parentalité n'est pas uniquement portée par les parents de l'enfant :

*« Les droits et obligations connectés à la parenté (nom, citoyenneté, succession, autorité parentale...) sont créés indépendamment de la relation de l'adulte à l'enfant, par l'effet d'une transmission intergénérationnelle automatique et pérenne.*

*La notion de parentalité, quant à elle, sert de base à une fonction qui implique d'avoir un regard vers le futur de l'enfant et son avenir. L'enfant est façonné par les relations avec les personnes qui l'entourent. La parentalité relève intrinsèquement de la relation de l'adulte à l'enfant ».*

A l'APEA 34, la parentalité est accompagnée auprès des parents en premier lieu, dans ses différentes dimensions<sup>40</sup> :

- Son exercice pour en comprendre les aspects juridiques (droits et devoirs des parents vis-à-vis de leur enfant) et symboliques (normes socialement attendues).
- Son expérimentation, qui renvoie aux dimensions subjectives, psychiques de la parentalité (vécu, émotions, représentations, maturation et transformations psychologiques).
- Sa pratique dans les actes concrets de la vie quotidienne, les « tâches effectives objectivement observables qui incombent à chacun des parents » : soins, interactions, pratiques éducatives....

Pour les mesures sans hébergement, les objectifs de l'accompagnement sont :

- Connaître, comprendre et considérer les besoins fondamentaux de l'enfant pour y répondre ;
- Valoriser le parent (ou la figure parentale) pour un repérage et une consolidation des compétences (soutien à la parentalité), et la restauration d'une estime de soi pour réinvestir sa « juste » place auprès de l'enfant.
- Permettre l'acceptation des limites d'intervention (place) et de compétences (capacités) afin d'envisager (et accepter) les étayages nécessaires.

*La rencontre des parents par les professionnels et les visites à domicile sont un appui, comme la mise en place d'actions collectives favorisant l'échange et le partage entre parents, voire la Pair-aidance. La participation des parents aux instances de décision (réunion du projet personnalisé, audiences, commissions Enfance Famille) est également essentielle.*

---

<sup>39</sup> « L'enfant de... : parenté et parentalité », Laurence FRANCOZ TERMINAL - dans *Enfances & Psy* 2018/3 (N° 79).

<sup>40</sup> Selon l'approche de Didier HOUZEL dans ses premiers travaux de 1999 sur la parentalité



Dans le cadre des mesures de placement avec hébergement, trois objectifs peuvent être repérés :

- Comprendre et accepter la mesure, et travailler la séparation,
- Continuer à investir sa place de parent(s) dans le cadre de la mesure - autorité parentale, liens affectifs, interactions, participation à la construction du projet personnalisé de leur enfant, présence aux audiences et aux CEF ...

La question de l'exercice de l'autorité parentale est ici prégnante ; être détenteur de l'autorité parentale place le parent décideur pour son enfant de toute action à conduire. Pour autant, il est essentiel d'accompagner le parent à comprendre l'importance d'investir le champ de son autorité parentale (pour favoriser le quotidien de l'enfant), toujours au bénéfice des intérêts et des droits de l'enfant et dans la considération de ses souhaits.

- Réinvestir les compétences parentales du quotidien<sup>41</sup> pour préparer un retour à domicile (DVH ou sortie de placement).

*« Les familles ont des compétences nécessaires pour effectuer les changements dont elles ont besoin à condition qu'on leur laisse expérimenter leurs auto-solutions et qu'on active le processus qui les y autorise. »* Guy AUSLOOS <sup>42</sup>

Les mesures SAP - mesures de placement avec un large droit d'hébergement aux parents, se situent au carrefour de ces objectifs (comme pourrait être envisagée une double mesure).

A l'APEA 34, **la question de la parentalité se travaille également avec l'enfant**, selon son âge (y compris auprès des jeunes majeurs) et son parcours ; la finalité est de restaurer un cadre psychoaffectif porteur pour l'enfant.

Les objectifs peuvent être pluriels : accepter les parents qu'il a, repérer leur place auprès de lui, saisir une situation conflictuelle, déconstruire certaines représentations, comprendre un placement et accepter la séparation...

La parentalité peut être portée par tout adulte en proximité de l'enfant ; **l'accompagnement peut alors être conduit auprès des adultes « ressources » de l'enfant** (famille recomposée, famille élargie, TDC, environnement proche - affectif, scolaire, professionnel).

*In fine*, nous avons le souci que le futur adulte soit en mesure d'assumer lui-même une éventuelle responsabilité parentale en ne reproduisant pas les difficultés qu'il a connues avec ses propres parents.

---

<sup>41</sup> Une mesure d'AGBF peut être un bon appui au travail de réinvestissement des compétences parentales, et possible à mettre en place en parallèle.

<sup>42</sup> « La compétence des familles - temps, chaos, processus », Guy AUSLOOS - 2019 (Editions ERES)

## Un Enjeu technique : Consolider les pratiques de soutien à la parentalité auprès des parents d'enfants placés.



<b>Contexte</b>	<p>Les mesures de placement peuvent mettre à mal les relations parents / enfants dans le cadre d'une séparation souvent mal vécue, potentiellement dévalorisante, parfois peu préparée. Le placement ne devant être que provisoire - <i>dans la plupart des situations</i>, le retour en famille demeure un objectif constant qui est envisagé dès que les difficultés ou dangers sont suffisamment réduits.</p> <p>La quotidienneté ne nourrissant plus la relation, les temps partagés sont parfois source d'anxiété pour les parents et leurs enfants :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>. Des difficultés sont ressenties par les parents à se projeter dans leur rôle / dans un projet familial - l'auto-dévalorisation de leurs compétences parentales étant parfois importante ;</li> <li>. Les craintes sont parfois importantes pour accueillir leur(s) enfant(s), pour proposer des activités à leur(s) enfant(s) - manque d'idées, peur de mal faire, absence de moyens pour financer des activités...</li> <li>. Des freins existent pour certains enfants à accepter / investir les temps d'hébergement ponctuels : méconnaissance des lieux, distanciation d'avec leurs parents du fait du placement, manque de repères, difficultés de projection...</li> </ul>	
<b>Objectifs</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Valoriser les compétences parentales et soutenir l'investissement des parents et leur capacité à être acteurs, à se mobiliser autour d'un projet familial ;</li> <li>• Favoriser le lien familial en améliorant les relations psychoaffectives permettant une stabilité relationnelle ;</li> <li>• Apporter une sécurité à l'enfant dans un cadre familial plus serein ;</li> <li>• Contribuer à l'observation de la relation parent(s) / enfant(s) afin de sécuriser les retours à domicile.</li> <li>• Consolider les pratiques de soutien à la parentalité des équipes des unités de vie de la MECS -transfert des pratiques et des compétences (expertises internes existantes)</li> </ul>	
<b>Acteurs</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Travailleurs sociaux des STS et STEF</li> <li>- Direction - encadrement</li> <li>- Equipes des établissements et services</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Familles et jeunes</li> <li>- Partenaires (EPE, réseau parentalité)</li> </ul>
<b>Questionnements et pistes réflexion</b>		<b>Référent Échéance</b>
<p><b>Le suivi des parents des enfants placés par le éducateurs de l'ASE</b> peut être variable selon les équipes et les territoires. Face à leur responsabilité légale, quel cadre de légitimité définir dans ce domaine pour les professionnels « prenant en charge » les enfants et comment organiser une indispensable cohérence ?</p> <p><b>Promouvoir les « double-mesures » en cas de placement</b></p> <p>L'accompagnement de l'enfant ne peut s'entendre sans l'accompagnement de ses parents. Ce principe s'entend dans la collaboration avec les services du Conseil Départemental, en charge de l'accompagnement social des parents.</p>		

	<p>Certaines mesures complémentaires peuvent être proposées aux parents - ces « doubles mesures » sont pourtant souvent difficiles à pouvoir être mises en œuvre :</p> <p>Objectif : Proposer un accompagnement structuré et outillé aux parents d'enfants placés</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➔ AGBF - comment mieux la faire connaître aux parents, familles, travailleurs sociaux ? Pour un appui à la gestion budgétaire familiale - la précarité sociale peut fortement impacter les difficultés éducatives.</li> <li>➔ Une assistance éducative à domicile (judiciaire - AEMO ou administrative - IED) concomitante à une mesure de placement de l'enfant pour la préparation des temps à domicile (Droits de Visite et Hébergement), ou un Service d'Accompagnement Personnalisé systématique en préparation d'une levée de mesure - les enfants « stabilisés » retournent à domicile, sans que les parents aient été suffisamment accompagnés(rassurés) à la (ré)accueillir</li> <li>➔ Innovation d'une mesure « expérimentale » d'accompagnement de parents d'enfants placés ?</li> </ul>	
	<p><b>Innover en proposant des médias en appui de la relation parents / enfants</b></p> <p>Objectifs :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>. Restaurer / maintenir / consolider le lien parents / enfants</li> <li>. Participer à une prise de confiance en soi des parents grâce à la valorisation des compétences parentales - existantes ou « potentielles ;</li> <li>. Favoriser l'expression et les échanges autour des questions / des vécus de la parentalité ;</li> <li>. Proposer un appui à la projection, à la construction de projets familiaux (ponctuels - une sortie de week-end, comme à long terme - retour de l'enfant au domicile) par le biais d'activités partagées et « encadrées ».</li> </ul> <ul style="list-style-type: none"> <li>➔ Identifier les principes d'une / d'action(s) de soutien à la parentalité (libre engagement, entrée / sortie selon le choix...)</li> <li>➔ Identifier les modalités pertinentes (dimension collective / individuelle, au domicile / hors domicile...)</li> <li>➔ Identifier les points d'évaluation des actions conduites et leur formalisation / transmission.</li> </ul>	

## 4.2. Un large éventail de mesures de protection

L'APEA 34 est mandatée par le Conseil Départemental et/ou le Tribunal judiciaire - dans le cadre de ses différents agréments, pour mettre en œuvre les mesures de protection.

L'offre de services de l'APEA 34 est caractérisée par la typologie des mesures de protection dont elle a mandat. Cette typologie est repérée selon 3 critères.

### Le cadre de la mesure

- Une **mesure de protection administrative** est décidée à la demande des parents ; elle est conduite sous la responsabilité du président du Conseil Départemental, qui l'assure via les services départementaux de l'Aide Sociale à l'Enfance.
- Une **mesure de protection judiciaire** est coordonnée par le procureur de la République et mise en œuvre par le juge des enfants. Certaines mesures sont placées sous la responsabilité du Conseil Départemental, d'autres de la Protection Judiciaire de la Jeunesse (PJJ).

### La responsabilité de l'enfant

- Les situations où l'enfant reste sous l'entière responsabilité des parents : les difficultés observées ne nécessitent pas que l'enfant soit confié à l'institution. L'accompagnement proposé vise principalement l'appui à l'enfant hors de la gestion de sa quotidienneté, et à sa famille notamment dans la consolidation des liens « parent(s) - enfant(s) » et la restauration des places et rôles de chacun pour une meilleure pourvoyance aux besoins de l'enfant. La mesure peut également être purement évaluative (MJIE) ou en réponse à une infraction pénale commise par un jeune mineur (mesure de réparation pénale).
- Les situations où le risque / le danger est tel que la garde de l'enfant est confiée à l'association<sup>43</sup>. On parle du placement de l'enfant ; il est hébergé en maison d'enfants ou en familles d'accueil (*sauf cas particulier du SAP*) et accompagné dans son quotidien par des professionnels de l'association.

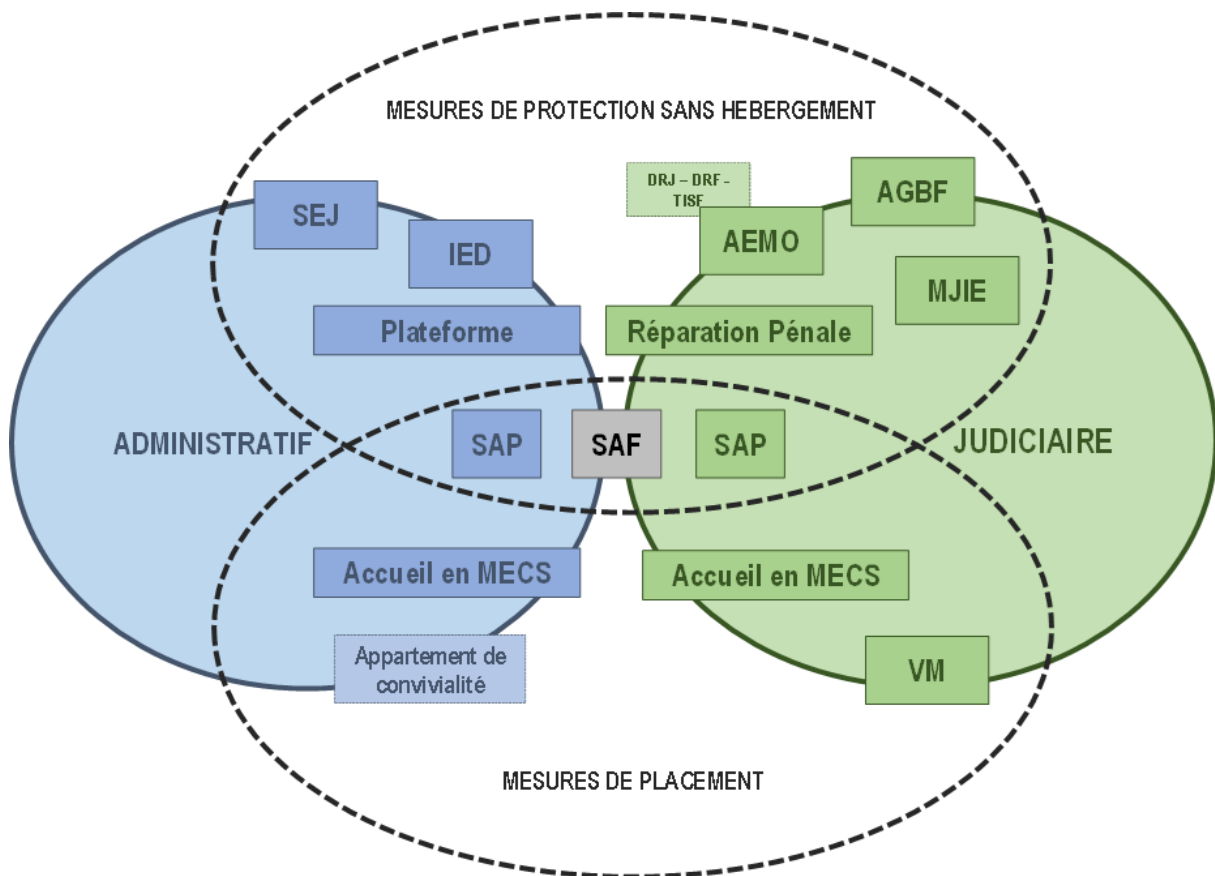
### L'exercice de la mesure

- Les mesures exercées en milieu ouvert : l'action éducative est conduite auprès des mineurs sous protection - administrative ou judiciaire, qui restent sous la responsabilité des parents dans leur milieu habituel de vie. L'accompagnement est conduit à domicile et/ou sur le territoire de vie de l'enfant et de sa famille (AEMO, IED, AGBF). La mesure peut être purement évaluative (MJIE) ou en réponse à une infraction pénale commise par un jeune mineur (mesure de réparation pénale).
- Les mesures en accueil de jour : le jeune est accueilli au sein des locaux de la structure (SEJ, Plateforme) ; un travail auprès de la famille est également conduit, possiblement lors de rencontres à domicile.
- Les mesures de placement : l'enfant est confié ; il est hébergé et accompagné dans son quotidien :

---

<sup>43</sup> Lorsque la responsabilité de garder l'enfant est confiée à l'institution (placement), les parents conservent tous les autres droits constituant l'autorité parentale (sauf cas particuliers de décision de justice les privant de tout ou partie de cette autorité)

- . Au sein des locaux de la MECS (unités de vie) ou dans une famille d'accueil (qui peut être appuyée par les professionnels de la MECS dans le cadre du Service d'Accompagnement Familial - SAF),
  - . Ou au sein du foyer familial en lien étroit avec les professionnels de la MECS (forme particulière du placement avec maintien de l'enfant dans son milieu de vie habituel et appui quotidien des professionnels dans le cadre du Service d'Accompagnement Personnalisé - SAP).
  - . Ou chez un « tiers de confiance » (TDC)<sup>44</sup> - par décision judiciaire ; le TDC peut être appuyé par des professionnels de la MECS.
- La mesure de Visites en présence d'un tiers - appelées plus communément Visites Médiatisées : dans certaines situations de placement où le droit de visite et d'hébergement est suspendu, le lien parents - enfants est ainsi maintenu et travaillé.



<sup>44</sup> Décret n° 2020-930 du 28 juillet 2020 / CASF - Art. L221-1, L228-1, L228-2, L228-3 / Code civil Art. L373-3

IED	Intervention Educatrice à Domicile	Mesure à destination du groupe familial (parents avec au moins un enfant mineur), visant à soutenir voire restaurer dans certaines situations la parentalité, modifier ou ajuster certaines pratiques éducatives parentales, replacer l'enfant à sa place d'enfant dans sa famille et son environnement.
MJIE	Mesure Judiciaire d'Investigation Educatrice	Mesure judiciaire visant à évaluer la situation d'un mineur : recueillir et analyser des éléments sur la situation scolaire, familiale, sanitaire, sociale et éducative du jeune et de sa famille. Elle constitue ainsi une aide au magistrat dans sa prise de décision pour proposer des réponses adaptées à la situation.
AEMO	Action Educatrice en Milieu Ouvert	Mesure judiciaire destinée à protéger les mineurs dont la santé, la sécurité ou la moralité sont en danger ou lorsque leurs conditions d'éducation sont compromises. L'intervention d'un travailleur social a pour objectifs de soutenir le groupe familial et chacun de ses acteurs dans leur place et rôle, et de faire émerger des réponses aux difficultés éducatives et familiales.
AGBF	Aide à la Gestion du Budget Familial	Mesure assistance éducative décidée par le juge des enfants si les prestations familiales ne sont pas employées pour les besoins de l'enfant (gestion directe des prestations familiales par le délégué aux prestations familiales). Elle concerne les familles confrontées à des difficultés lourdes et/ou chroniques de gestion du budget familial. <i>L'AGBF peut intervenir en doublon d'un placement.</i>
Réparation pénale		Mesure éducative prononcée à l'égard d'un mineur primo délinquant, auteur d'une infraction pénale, auquel il est proposé de réaliser une activité d'aide ou de réparation au bénéfice de la victime ou dans l'intérêt de la collectivité. Elle permet un suivi éducatif dans le cadre judiciaire, dans le double but de prévention de la récidive et de restauration du jeune. Elle favorise la responsabilisation de l'auteur de l'infraction et la prise de conscience de la portée de ses actes, et des torts causés à la victime et à la société
SEJ	Service Educatif de Jour	Mesure d'intervention éducative à destination d'un enfant en difficulté, pour lui permettre de grandir en tant que sujet, et de (re)trouver une place dans sa famille comme dans son environnement. La mesure s'appuie sur la mise en place de liens fréquents avec l'environnement de vie de l'enfant, d'une régularité d'accueil au sein d'un espace « transitionnel » (hors du domicile) et sur des rencontres régulières avec la famille.
Accueil et hébergement en MECS		Mesure d'assistance éducative administrative ou judiciaire Deux unités éducatives (7 - 15 ans) et deux foyers (16 - 21 ans) accueillent des jeunes dont la situation de danger dans leur environnement familial a conduit à placement toujours provisoire (OPP).
SAP	Service d'Accompagnement Personnalisé	Mesure d'assistance éducative administrative ou judiciaire : l'enfant est confié à la MECS tout en autorisant son hébergement quotidien en famille. L'équipe éducative intervient au domicile

		parental ; l'enfant peut être à tout moment accueilli et hébergé au sein d'une unité éducative de la MECS (répit ou repli).
SAF	Service d'Accueil Familial	Mesure d'assistance éducative administrative ou judiciaire : l'enfant est confié à un tiers et hébergé au quotidien en famille d'accueil, salariée par le Conseil départemental. L'équipe appuie l'assistant(e) familial(e) dans son accompagnement éducatif ; l'enfant peut bénéficier de passerelles entre un accueil collectif - au sein de la MECS, et l'accueil familial.
VM	Visites Médiatisées (en présence d'un tiers)	Dispositif permettant des rencontres parents / enfants, ou des rencontres entre fratries, requises quand l'enfant est séparé judiciairement des parents pouvant le mettre en danger physique et/ou psychique, ou lorsque la relation est marquée par de très grandes difficultés. Les objectifs sont l'élaboration / le maintien des liens parents/enfants par un travail de soutien et de médiation.

Une offre spécifique a été construite pour répondre à l'évolution des besoins des jeunes, des familles et des territoires

Plateforme	Prévention des décrochages scolaires et remédiation scolaire	La Plateforme dépend du Pôle d'Activités de Jour de la MECS Baldy : dispositif en lien avec les collèges de Sète et Agde qui lutte contre le décrochage scolaire en proposant une prise en charge individuelle en relais du collège.
Espace de Maintien du Lien	Appartement de convivialité	Appartement (type F3) mis à disposition de l'Aide Sociale à l'Enfance (STS) et des établissements par la MECS Baldy pour permettre à des parents d'exercer leur droit de visite et d'hébergement pour leur enfant confié.
DRF	Dispositif de Relations Familiales	Dispositif intervenant en complément de l'AEMO. Il s'adresse aux familles rencontrant des difficultés relationnelles ou vivant des séparations conflictuelles et/ou difficiles. Il travaille donc sur les interactions et les relations dans la famille, sur l'organisation entre les parents et les enfants.
DRJ	Dispositif de Remobilisation des Jeunes	Outil de l'AEMO qui vient au soutien des jeunes déscolarisés ou en voie de l'être...

## Un Enjeu Stratégique : Consolider l'offre de services de l'APEA 34.



<b>Contexte</b>	<p>L'APEA 34 est aujourd'hui un acteur clé de la Protection de l'Enfance dans l'Hérault : son champ d'intervention est très large, tant par son offre de service - les types de mesures exercées - que par sa présence territoriale multisites.</p> <p>L'APEA 34, par son expertise, pourrait aujourd'hui accompagner un jeune tout au long du parcours de protection de l'enfance. La logique de parcours doit être consolidée avec le service gardien notamment.</p> <p>L'offre de services peut être affinée pour répondre au plus près aux besoins des territoires, des jeunes et des familles.</p>		
<b>Objectifs</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Consolider et valoriser les expertises et savoir-faire éducatifs</li> <li>• Répondre à des besoins non ou difficilement pourvus</li> <li>• Proposer des accompagnements « ciblés » dans le cadre de mesures ou de dispositifs spécifiques (public) et la mise à disposition de compétences expertes</li> <li>• Innover - proposer des expérimentations d'accompagnement et participer à l'évolution des politiques publiques.</li> </ul>		
<b>Acteurs</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Travailleurs sociaux des STS et STEF</li> <li>- Direction - encadrement - administrateurs</li> <li>- Equipes des établissements et services</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Familles et jeunes</li> <li>- Partenaires (santé, petite enfance, jeunes majeurs...)</li> </ul>	
<b>Questionnements et pistes réflexion</b>		<b>Référent Échéance</b>	
	<p><b>Consolider l'expertise des SMO</b>  <b>Objectifs :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>. Valoriser et communiquer sur l'expertise plurielle - mesures</li> <li>. Limiter les impacts négatifs de la territorialisation - <i>chaque antenne met en œuvre les différentes mesures, dans des pratiques pas toujours harmonisées et/ou des environnements différents en termes d'attendus et d'exigence (par les RTEF notamment).</i></li> </ul> <p>➔ <b>Pistes à travailler :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>. Bilan de la territorialisation en termes de compétences mises en œuvre (fiche action dédiée)</li> <li>. Rédaction de « projet de service » par mesure, permettant d'en décliner les objectifs, principes d'intervention, règles de fonctionnement et d'articulation avec la DEF et/ou la PJJ et/ou les juges.</li> <li>. Clarification du périmètre de responsabilité et d'action du « référent mission »</li> </ul>		
	<p><b>Structurer des projets d'accompagnement « ciblé »</b>  <b>Objectif :</b> Répondre à des besoins peu ou non pourvus</p> <p>➔ <b>Type de mesures déjà envisagées :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>. Petite enfance : AEMO dédiée, accueil de très jeunes enfants</li> <li>. Grands ados et jeunes majeurs : accompagnement en diffus - appartements extérieurs</li> </ul>		



	<ul style="list-style-type: none"> <li>. 18 - 25 ans : identification des axes de travail prégnants et limiter les « sorties sèches de l'ASE » (formation et insertion professionnelle, logement et capacité à « habiter » ...)</li> <li>. AEMO intensives ou renforcées</li> <li>➔ Expertises et savoir-faire à valoriser : <ul style="list-style-type: none"> <li>. Parentalité,</li> <li>. Accompagnement des TDC,</li> <li>. Médiation thérapeutique...</li> <li>. Autres selon les appels à projets publiés</li> </ul> </li> </ul>	
	<p><b>Structurer des projets d'accompagnement « ciblés » - situations complexes</b></p> <p>Objectif : Répondre à des besoins peu ou non pourvus</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➔ Pistes à travailler : <ul style="list-style-type: none"> <li>. Veille sur les appels à projets</li> <li>. Cartographie des acteurs (offre) et partenaires (étayage médicosocial) sur les territoires</li> <li>. Démarche GEPP - identification des compétences nécessaires (à consolider / à intégrer).</li> </ul> </li> </ul>	

### 4.3. Une priorité à la logique de parcours



L'APEA 34 considère l'accompagnement dans une logique de **parcours**, et le passage de l'enfant dans l'institution comme une étape de son parcours d'accompagnement et/ ou de vie, qu'il convient de tracer pour en valoriser les réussites.

Le *parcours* signifie ici l'histoire de l'enfant dans sa « prise en compte », son « chemin » de la première mesure de Protection de l'Enfance à sa sortie de tout dispositif et/ou à sa majorité<sup>45</sup>. Ce parcours est plus ou moins long, plus ou moins continu selon son évolution depuis sa « prise en charge » par les services de l'association, nonobstant d'éventuelles prises en charges antérieures.

**Le parcours de l'enfant est cohérent dès lors qu'il existe une démarche, un processus dynamique** basé sur :

- Une participation de l'ensemble des acteurs - le parcours de l'enfant est intimement lié au parcours de la famille ; et l'information pour la compréhension de la mesure mise en place est essentielle.
- Une évaluation permanente et partagée - du premier diagnostic à l'évaluation systématique des actions conduites (avec le jeune et la famille, au sein de l'équipe, avec les partenaires).
- Une articulation systématique via une coordination outillée entre mesures / entre acteurs, et rythmée - les IRS et CEF sont à solliciter autant que nécessaire ;
- Une vigilance quant à la durée des mesures - la temporalité sera ajustée parce que toujours questionnée.
- Un accompagnement à la sortie des dispositifs de l'ASE - en amont de la sortie et dans les années suivantes (*la possibilité d'un lien post-accompagnement doit être réfléchi et structuré, pour prendre en compte les liens d'attachement possiblement établis durant le parcours*).

**Toute entrée et toute sortie doivent ainsi être ritualisées** - *les modalités variant selon la mesure* :

- Un accueil systématique, prévoyant la rencontre des différents protagonistes (enfant, famille, professionnels) - *cet accueil doit prévoir, le cas échéant, le « relais » entre les équipes professionnelles antérieures pour garantir une continuité et une cohérence de l'accompagnement,*
- Un bilan du parcours / de la mesure précédent(e) est élaboré avec lui et si possible sa famille, ou tout au moins lu et expliqué (selon son âge et sa maturité) lors d'un temps formalisé.

<sup>45</sup> L'âge de 18 ans est la limite à toute mesure de Protection de l'Enfance, ou au plus tard 21 ans dans le cas de la signature d'un contrat Jeune Majeur.

- Une audience de fin de mesure ou une Commission Enfance Famille, en présence du jeune et/ou de sa famille, est essentielle à la « clôture » de l'accompagnement ainsi signifiée par l'autorité qui l'a décidée - *ces audiences ne sont pas toujours effectives.*
- Lorsque l'accompagnement s'est inscrit dans la durée (placement notamment), des supports peuvent être constitués par et pour l'enfant - *le « livre de vie » à la MECS, le dossier de l'enfant (auquel il aura accès toute sa vie sur sa demande).*

## Un Enjeu technique : Consolider la logique de parcours.



<p><b>Contexte</b></p>	<p>Chaque professionnel s'attache à <b>sécuriser le parcours de l'enfant</b> et de la famille :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>. En promouvant son sens : le parcours ne peut être cohérent que s'il est compris par l'enfant (et ses parents) - inclue la décision de la mesure.</li> <li>. En veillant à la clarté du travail proposé et des actions à conduire ensemble, durant l'accompagnement.</li> <li>. En évitant autant que possible les ruptures - <i>la prise en compte des liens d'attachement participe à la prévention des ruptures, la fluidité et le partage d'information également.</i></li> </ul> <p>Les risques de rupture de parcours peuvent être repérés :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- En cas de manque de transmission et de relais entre les différents acteurs de l'accompagnement ;</li> <li>- En cas d'une incompréhension ou d'une inadaptation de la mesure en place (exemple du maintien d'une AEMO en attente de placement, exemple d'un retour à domicile peu préparé) ;</li> <li>- En cas de non prise en compte des propositions argumentées dans les rapports remis par les équipes socioéducatives.</li> <li>- Par effet de manque de soutien médicopsychologique disponible dans certaines situations d'enfants présentant des difficultés particulières</li> </ul>	
<p><b>Objectifs</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Prévenir les ruptures de parcours</li> <li>• Optimiser la réponse aux besoins d'accompagnement des jeunes / des familles</li> <li>• Innover - proposer des expérimentations de mode d'accompagnement nouveaux et participer à l'évolution des politiques publiques.</li> <li>• Veiller à une stratégie cohérente d'engagement selon les places, rôles et fonctions de chacun dans l'association (exécutif associatif, cadres, professionnels) vis-à-vis des problèmes relevant des relations techniques et politiques avec le Conseil Départemental principalement.</li> </ul>	
<p><b>Acteurs</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Travailleurs sociaux des STS et STEF</li> <li>- Administrateurs, direction - encadrement</li> <li>- Equipes des établissements et services</li> <li>- Familles et jeunes</li> <li>- Partenaires</li> </ul>	
<p><b>Questionnements et pistes réflexion</b></p>		<p><b>Référent et Échéance</b></p>
	<p><b>Consolider le partenariat avec la DEF et les magistrats</b></p> <p>Objectifs :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>. Se positionner clairement et être considéré comme partenaire expert technique et porteur d'un projet et de savoir-faire éducatifs reconnus</li> <li>. Faire reconnaître et valoriser la pertinence des actions conduites et des propositions formulées - bilans</li> <li>. Participer activement à l'amélioration de la complémentarité des acteurs autour de l'enfant - RTEF-ASE / Juges / services d'accompagnement</li> </ul>	

	<p>→ Pistes à travailler :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>. Réactiver les instances départementales des différentes mesures (comité technique / comité de pilotage) et solliciter une meilleure cohérence des réponses entre les différents secteurs RTEF -ASE</li> <li>. Mobiliser les outils légaux et réglementaires et les solliciter autant que nécessaires - procédures, PPE, IRS, CEF...</li> <li>. Formaliser des procédures APEA 34 en appui des pratiques professionnelles - dans le cadre des différents projets de services, adaptées à chacune des mesures.</li> </ul>	
	<p><b>Consolider les partenariats professionnels</b></p> <p>Objectifs :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>. Faciliter le parcours de l'enfant et l'articulation entre les différentes mesures et les différents acteurs</li> <li>. Fluidifier l'accès aux informations pour travailler dans la continuité.</li> </ul> <p>→ Pistes à travailler :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>. Partenariat INTERNE - la communication interne au sein de l'APEA 34 et les passerelles formalisées (procédures, accès à l'information) entre les SMO et la MECS.</li> <li>. Partenariat EXTERNE - collaboration avec les autres associations de la protection de l'enfance (MECS et services) et transmission d'informations.</li> </ul>	
	<p><b>Développer des outils « ciblés » de l'accompagnement</b></p> <p>Objectifs :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>. Faciliter le parcours de l'enfant</li> <li>. Préparer la sortie des mesures / dispositifs ASE</li> </ul> <p>→ Pistes à travailler :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>. Proposer des expérimentations d'accueil d'urgence - hébergement, en cas de danger repéré lors d'une mesure de milieu ouvert. (AEMO avec hébergement provisoire ?)</li> <li>. Construire une méthodologie outillée du retour à domicile (dont articulation des mesures)</li> <li>. Construire une méthodologie outillée de préparation à la sortie des dispositifs ASE (dont pratiques innovantes d'accompagnement à l'insertion/autonomisation dans la société)</li> <li>. Réfléchir à un « suivi post-ASE » à proposer aux jeunes sortants, et la question de la « garantie de la continuité du lien » essentielle à la construction et la stabilité psychique de chacun.</li> </ul> <p>NOTA : la garantie de la continuité du lien n'a pu être expérimentée par bon nombre de jeunes / de familles dans leur histoire de vie ou leur parcours d'accompagnement. La sortie d'une mesure vient « une nouvelle fois » mettre à mal cette continuité et peut générer des effets négatifs alors même que la situation était stabilisée.</p>	

## Conclusion

---

Le Projet Institutionnel 2023-2027 de l'APEA 34 est le fruit d'une démarche inédite dans l'histoire de l'association. La large implication des acteurs - gouvernance, direction, professionnels - est gage de cohérence et d'engagement pour atteindre les objectifs fixés.

Ce travail d'élaboration a ainsi participé à consolider notre culture associative, par sa dimension collaborative. Il s'est nourri de la rencontre et des échanges, de la réflexion et de la confrontation, de la conjonction de dynamiques dans une logique de travail partagée.

Il a permis de repérer ce qui se met à l'œuvre aujourd'hui, d'affirmer des principes éthiques partagés et de définir des orientations éducatives cohérentes et ambitieuses, tout en veillant à répondre au cadre légal et réglementaire qui légitime nos actions.

Il a enfin contribué à affirmer notre ambition de dépasser le plus possible les effets négatifs induits par le système des mesures définies en « silos » par leurs cadres de financement, créant ainsi des « catégories » abstraites de définition des difficultés qui rendent difficile une approche plus holistique à rechercher en éducation. Ce Projet Institutionnel permet de visualiser les évolutions souhaitables et possibles de notre mission et de notre travail, des relations avec nos autorités de tarification et de contrôle, des postures et des pratiques professionnelles auprès des enfants et des familles.

Ce Projet Institutionnel constitue une feuille de route pour chacun d'entre nous. Il doit être déployé et évalué au cours des années à venir pour rester « vivant » et « pertinent ».

Il est ainsi le point de départ d'une réflexion à poursuivre, d'un mouvement à entretenir, d'ambitions à faire grandir.

## GLOSSAIRE DES ABREVIATIONS

---

AEMO	Action Educative en Milieu Ouvert	EPE	Ecole des Parents et des Educateurs
AGBF	Aide à la Gestion du budget Familial	ESSMS	Etablissements et Services Sociaux et Médico-Sociaux
ANESM	Agence Nationale pour l'Evaluation du secteur Social et Médicosocial	GEPP	Gestion des Emplois et des Parcours Professionnels
APEA 34	Association de Protection de l'Enfance et de l'Adolescence de l'Hérault	HAS	Haute Autorité de Santé
ASE	Aide Sociale à l'Enfance	IED	Intervention Educative à Domicile
CASF	Code de l'Action Social et des Familles	IRS	Instance de Réflexion autour de Situation
CCAS	Centre Communal d'Action Sociale	MECS	Maison d'Enfants à Caractère Social
CEF Famille	Commission Enfance	MJIE	Mesure Judiciaire d'Investigation Educative
CESF	Conseiller en Economie Sociale et Familiale	PAP	Projet d'Accompagnement Personnalisé
CLSH	Centre de Loisirs Sans Hébergement	PJJ	Protection Judiciaire de la Jeunesse
CODIR	Conseil de Direction	PPE	Projet Pour l'Enfant
CPOM	Contrat Pluriannuel d'Objectifs et de Moyens	RBPP	Recommandation(s) de Bonnes Pratiques publiée(s) par l'HAS.
CSE Economique	Comité Social et	RH	Ressources Humaines
CVS	Conseil de Vie Sociale	RSE	Responsabilité Sociétale d'Entreprise
DEF	Direction Enfance Famille	RTEF	Responsable Territorial Enfance Famille
DUD	Document Unique de Délégation	SAF	Service d'Accueil Familial
DVH	Droits de Visite et d'Hébergement	SAP	Service d'Accompagnement Personnalisé
EdD	Equipe de Direction	SEJ	Service Educatif de Jour

SMO	Services de Milieu Ouvert	TISF	Technicien de l'Intervention Sociale et Familiale
STS	Service Territorial des Solidarités	TDC	Tiers Digne de Confiance
		VM	Visites Médiatisées



## ANNEXES

---

### ANNEXE 1 - Accompagnement à la réflexion autour de la pédagogie et de la psychothérapie institutionnelle

Roland Garenne et Patrick Geffard

*Une vision qui ne s'accompagne pas d'actions n'est qu'un rêve. Une action qui ne découle pas d'une vision c'est du temps perdu. Une vision suivie d'action peut changer le monde*  
Nelson Mandela

Le groupe de travail intitulé « Analyse institutionnelle » a été constitué à l'initiative du Conseil d'administration et des directeurs d'établissements.

Dans un premier temps, il s'est agi de partir des apports d'un certain nombre de pratiques innovantes déjà mises en œuvre dans les différents services afin de travailler à leur élaboration, de les développer et de les approfondir.

La perspective retenue est que ces pratiques innovantes, existantes ou en germe, sont susceptibles de prendre sens ou de voir leur sens s'accroître si l'on utilise une « grille de lecture » constituée à partir des « approches institutionnelles » au sens des travaux réalisés dans les domaines de l'analyse, de la pédagogie et de la psychothérapie institutionnelles<sup>46</sup>.

La réflexion produite dans le groupe s'est inscrite dans le projet de développer le pouvoir d'agir des parents, des enfants et des jeunes accueillis, mais aussi celui des professionnel·le·s, dans le contexte de ce qui les fait se rencontrer au cours des activités conduites à l'A.P.E.A. 34.

Le groupe a œuvré dans une dimension expérimentale, en essayant de maintenir sa capacité à la tolérance d'une certaine précarité et de quelques incertitudes. L'un des buts visés était de laisser place à l'évolution des *praxis* déjà en mouvement. Ce terme de *praxis* étant entendu comme la manière d'à la fois penser et agir en vue de l'évolution et de la transformation, ici et maintenant, des modes et techniques de travail, voire des positionnements singuliers et collectifs. Il s'agit alors de se dégager d'une conception *fabricatrice* du travail social pour s'engager dans « un agir où chacun est acteur et, plus encore, *auteur* » pour reprendre une formulation de Francis Imbert<sup>47</sup>.

La perspective mentionnée précédemment peut être entendue comme une opposition dialectique entre l'*instituant* et l'*institué* au sens de Castoriadis<sup>48</sup>. C'est-à-dire non pas comme le conflit entre une force de création et une forme définitivement figée qui empêcherait son action, mais à la manière d'une dynamique engendrée par leur

---

<sup>46</sup> Premiers auteurs de référence pour ces approches : Cornelius CASTORIADIS et René LOURAU (analyse institutionnelle), Aïda VASQUEZ et Fernand OURY (pédagogie) ; François TOSQUELLES et Jean OURY (psychothérapie).

<sup>47</sup> Imbert, F. (2010). *Vocabulaire pour la pédagogie institutionnelle*. Champ social. (p.146).

<sup>48</sup> Castoriadis, C. (1975). *L'institution imaginaire de la société*. Le Seuil.

affrontement, cette dynamique engendrant alors des processus d'*institutionnalisation* qui eux-mêmes conduiront à de nouvelles confrontations.

Les textes qui suivent sont signés par celles et ceux qui les ont écrits, cette écriture s'étant constituée dans le cadre d'un travail groupal auquel a coopéré l'ensemble des participant·e·s. La dynamique qui a pu animer notre groupe de travail nous semble être présente en filigrane au fil des textes.

*Membres du groupe de travail : Béatrice Bastoul-Paillet, Géraldine Bodeau, Youssef Boudefla, Cédric Dupuy, Roland Garenne, Patrick Geffard, Frédéric Grac, Manon Marchal, Martine Maréchal, Isabelle Poulain, Pierre Riou, Valérie Sales, Lætitia Sapède, Sébastien Serra, Frédérique Soumeilhan.*

## Institutionnalisation en SMO et à Baldy

*Isabelle Lecomte et Frédérique Soumeilhan*

En préambule : Le groupe est constitué de membres du Conseil d'Administration, de salarié·e·s cadres et non-cadres de Baldy et pour le SMO, de salarié·e·s cadres et une salariée non-cadre exerçant en tant qu'éducatrice spécialisée en AEMO. Ainsi l'intention est d'avoir constitué un groupe où les activités des deux établissements peuvent être évoquées et de faciliter ainsi la dynamique du groupe de travail. Cet écrit s'inscrit dans un travail de remaniement de ce que chacun, chacune, a pu retenir des quatre séances de travail avec une première lecture faite lors du dernier atelier de ce groupe. Il est rédigé à 4 mains et reste empreint de la subjectivité des deux rédactrices.

➤ Le questionnement de départ :

Comment dépasser le « face à face » dans l'exercice de nos missions, dans l'accompagnement des familles et des mineur·e·s, partant du principe énoncé par le président de l'association d'un désir d'aller au-delà du « face à face » au profit du collectif et des actions collectives dans une dynamique d'émancipation des personnes par l'expérience de l'altérité.

➤ Deux éléments forts émergent :

Le groupe « analyse institutionnelle » guidé par Patrick Geffard fait **l'expérience des modalités du travail selon les principes de l'analyse institutionnelle** et de la psychothérapie institutionnelle portés notamment par Jean Oury en ce qui concerne cette dernière. Ces modalités viennent nous traverser, nous en faisons l'épreuve et quelle épreuve : pour exemple, voter le principe de faire ou pas une pause et s'entendre dans le pourquoi faire cette pause ou pas ! Cela oblige les membres du groupe à se positionner et amorcer le travail de pensée collective et d'associations des idées.

Pour le SMO, c'est d'abord le Président qui porte la problématique selon ces termes : « intérêt à sortir, et aller, au-delà de la relation de face-à-face. Le travail du groupe permet de transformer cette problématique et d'amener le fait que *le face-à-face est un élément incontournable* dans le travail que nous menons, avec en arrière-plan l'idée du collectif, du conseil des enfants (Freinet/Fernand Oury) au moins pour ceux qui vivent en maison d'enfants ». Nous avons ainsi pu éprouver ensemble les prémices de ce que peut amener cette orientation pédagogique au sein du groupe ; à savoir que le cadre de travail permet

l'écoute, la prise de parole, la reconnaissance de l'autre dans ce qu'il a de différent sans que la différence des statuts et fonctions des professionnel·le·s n'empêchent le travail.

Il semble alors nécessaire de reformuler le postulat de départ à travers un questionnement qui se fait sous forme d'association par les uns et les autres : Quelles sont nos représentations du face-à-face en service de milieu ouvert, quelle définition, pourquoi vouloir en sortir, quelles sont les attentes du côté du collectif et quelles sont nos représentations respectives ? comment parlons-nous de ce que nous faisons ? De quelle place, en direction de qui et pourquoi ?

Ainsi, nous nous orientons vers « le dépassement du face-à-face » s'agissant de poursuivre le travail dit en face à face et nous avançons vers l'institutionnalisation des pratiques collectives que des professionnel·le·s mettent ou souhaitent mettre en place comme outils pédagogiques et éducatifs et comme manière de trouver de l'intérêt et du plaisir dans la mission. Mais pas seulement ! Nous abordons plus précisément la notion d'activités coopératives. Il s'agit d'une approche interactive de l'organisation du travail mené dans un groupe où les participant·e·s apprennent les uns des autres et du monde qui les entoure. Ces questionnements amènent à vouloir définir ou en tout cas différencier l'institution de l'établissement puis à clarifier ce qui fait institution et comment on fait institution. Nous nous interrogeons alors sur les actions collectives menées au sein des deux établissements et leurs spécificités en milieu ouvert où n'existe pas de groupe de pairs alors qu'en maison d'enfants des groupes sont institués du fait même de la mission d'accueil collectif. En parlant de groupes coopératifs et d'institutions, nous évoquons alors le fait que dans les deux établissements la question des « médiations collectives » se pose ainsi que la façon dont elles se sont instituées : le désir du professionnel, le plaisir à être ensemble, les besoins d'un groupe d'enfants ou de parents ; qui demande, pour qui, pourquoi ? *In fine*, ces médiations collectives sont-elles au service des enfants ou des adolescents, de leur famille ?

Dès lors, **comment « prendre soin » de l'institution**, mais aussi des personnes qui composent cette institution et des personnes qui bénéficient des actions tout en restant fixé·e·s sur nos missions et les objectifs énoncés par les magistrats ? Il nous revient de préciser et de définir ce qui fait institution, et de comprendre que nous différencions l'établissement de l'institution.

Dans le travail de rédaction d'après coup, sont proposées quelques orientations sur la façon de définir l'institution à partir de ce qui a raisonné/résonné dans le groupe et en s'appuyant sur le travail de René Kaës<sup>49</sup> :

Ce travail collectif du penser accomplit une des fonctions capitales des institutions, qui est de fournir des représentations communes et des matrices identificatoires, donner un statut aux relations de la partie et de l'ensemble, lier les états non intégrés, proposer des objets de pensée qui ont un sens pour les sujets auxquels est destinée la représentation et qui génèrent des pensées sur le passé, le présent et l'avenir, indiquer

---

49 Kaës, R. (2003). Réalité psychique et souffrance dans les institutions. Dans R. Kaës (dir.), *L'institution et les institutions. Études psychanalytiques* (3<sup>e</sup> éd., p. 1-61). Dunod.

les limites et les transgressions, assurer l'identité, dramatiser les mouvements pulsionnels... (p.4)

L'institution est d'abord *une formation de la société et de la culture* ; elle en suit la logique propre. Instituée par la divinité ou par les hommes, l'institution s'oppose à ce qui est établi par la nature. L'institution est l'ensemble des formes et des structures sociales instituées par la loi et par la coutume : l'institution règle nos rapports, elle nous préexiste et s'impose à nous, elle s'inscrit dans la permanence. (p.7-8)

L'institution est aussi l'espace extrajecté d'une partie de la psyché : elle est à la fois dedans et dehors, dans le double statut psychique de l'*incorporat* et du *dépôt* ; elle est à l'arrière-fond du processus, mais ne saurait être indifférente au processus lui-même. (p.12)

Une somme de propositions peut alors émerger sur ce qui fait institution à l'A.P.E.A. 34 et constitue la somme de ces institutions - qui, quoi, quand, comment -, tel que, par exemple, une réunion d'équipe, une réunion de projet, un groupe de parole, etc. :

- ✓ Comment dès lors articuler la part subjective ?
- ✓ De quels outils nous dotons-nous pour travailler sur ce qui se joue dans les relations ? Comment on se cause des prises de risques ? De quoi ça parle, est-ce que ça se parle ?

Une référence est faite à un article de Pierre Delion sur la *fonction Balint* : « la fonction Balint est une tentative d'extension du concept de groupe Balint que j'essaye de proposer depuis plusieurs années pour caractériser le travail de l'intersubjectivité et de (trans)formation en profondeur qu'il permet auprès des médecins et de tous ceux qui se préoccupent de la relation humaine dans l'exercice de leur profession »<sup>50</sup>.

En quelque sorte, quelles sont les institutions qui pourraient permettre ce travail de sécurisation, de fonction tiers et donc de différenciation dans cette dynamique à l'œuvre ? La prise de risque tant dans la relation « face à face » que dans le groupe amène à s'interroger sur à qui on laisse la place de prendre ses responsabilités.

Quelques ponts ont été soulevés, il reste des pistes de réflexion qui nous semblent très importantes telles que :

- ✓ Quelles traces conservons-nous en interne et pour les familles/enfants de ces médiations collectives ?
- ✓ De quels outils d'évaluation/d'analyse se dote-t-on, quels espaces instituants, institutionnalisants, institués ?

Pour conclure, nous partageons le constat qu'à ce jour, des actions collectives existent de par le désir de professionnel·le·s et leur mise en œuvre a été autorisée par l'institution.

---

50 Delion, P. (2007). La fonction Balint : Sa place dans l'enseignement et dans la formation psychothérapique et son effet porteur dans la relation soignants-soignés. *VST - Vie sociale et traitements*, 95, 48-52. <https://doi.org/10.3917/vst.095.0048>

Nous distinguons les modalités d'actions instituées et institutionnalisées, qu'elles soient collectives ou non et nous souhaitons utiliser le terme de « Médiation collective » et non pas d'action collectives, ce terme permettant d'entendre le processus intersubjectif à l'œuvre dans ces groupes et de continuer la réflexion à partir des questionnements soulevés par et entre les sujets concernés, qu'il s'agisse des sujets professionnels ou des sujets accompagnés (au sens des bénéficiaires de la mesure ou du service).

## Institutionnalisation en MECS

*Pierre Riou*

La question de l'institutionnalisation en maison d'enfants à caractère social revient à s'interroger sur la manière d'apporter des transformations dans nos pratiques éducatives au sens large, et ce à partir des champs théoriques que sont la psychothérapie et la pédagogie institutionnelles.

Il convient dans un premier temps de savoir quels sont les objectifs et la façon de procéder (le comment faire) pour atteindre cette finalité. Ce processus doit s'adapter au plus proche de la réalité du milieu de l'éducation spécialisée, car, il faut le rappeler, il ne s'agit pas d'éducation ordinaire ou même d'enseignement spécialisé. Il y a donc un travail de transposition des techniques de la psychothérapie et de la pédagogie institutionnelle à faire.

L'essence de cette volonté sur le plan institutionnel est de dépasser et transformer les pratiques actuelles pour répondre à des besoins, des désirs et des demandes tant du point de vue des usagers que des professionnels. Cela doit amener à faire émerger de la singularité, de la responsabilisation collective et individuelle et ne pas se laisser enfermer dans une relation duelle.

Il s'agit de répondre à ces objectifs en imaginant la mise en place de lieux, d'instances et dispositifs transposés à l'éducation spécialisée. De continuer à travailler sur l'existant qui fait institution pour le développer et l'améliorer (groupe de paroles, atelier cuisine...).

L'idée pourrait être également de penser et d'instaurer une organisation inter groupale. Ces instances doivent permettre l'accès à la « parole » au sens large, c'est à dire à un mode d'expression qu'il soit verbal ou physique... Il s'agirait donc de permettre, par le langage, la transformation de ce que Bion appelle les « éléments bêta » en « éléments alpha », c'est-à-dire de favoriser le passage des émotions brutes, sensorielles à leur représentation en pensée, à leur représentation mentale<sup>51</sup>.

Cette volonté d'institutionnalisation doit être également élargie au sens d'orientée vers l'extérieur sans quoi on pourrait se confronter à l'écueil de l'enfermement au lieu de répondre à une ouverture sur l'extérieur qui est un des besoins fondamentaux de l'éducation.

---

<sup>51</sup> Bion, W.R. (1962/1979). *Aux sources de l'expérience*. Paris : PUF.  
Bion, W.R. (1963/1979). *Éléments de psychanalyse*. Paris : PUF.

## L'expérimentation du conseil

*Laetitia Sapède et Cédric Dupuy*

Nous avons fait l'expérience du conseil d'organisation, en nous appuyant sur les expérimentations de Jean Oury et celles de Patrick Geffard et Emmanuel Lardy (groupe Pédagogie institutionnelle Gironde).

Le conseil d'organisation permet d'organiser un espace de travail et de poser des règles selon un principe coopératif.

- Définir des règles de fonctionnement.
- Mettre en place des procédures avec des personnes qui peuvent interagir en dehors de leur fonction habituelle.
- Donner une légitimité aux uns et aux autres.
- Des changements de statut légitimés par le groupe dans un espace défini que précisent des rituels.
- Des rituels qui structurent l'espace du conseil. Guident, rassurent et donnent des espaces à chacun (exemple du *Quoi de neuf ?* dans le groupe girondin).

Il commence par l'élection d'un·e président·e et d'un·e secrétaire.

**Le/la président·e** est élu·e parmi et par les membres du conseil d'organisation et bénéficie de quelques pouvoirs supplémentaires par rapport aux autres membres :

- Fonction d'animation des débats.
- Définition des modalités de prise de parole.
- Définition des règles communes de fonctionnement du conseil.
- Organisation de l'ordre du jour
- Proposition d'un principe de décision (ex : mise au vote)
- Validation des décisions

**Le/la secrétaire :**

- Fonction de prise de note et de rédaction du compte rendu.
- Relecture du compte rendu précédent

**Au sein du groupe :**

En dehors de la fonction du président, élu par le conseil, un responsable (cadre hiérarchique ?) qui fait partie du groupe peut intervenir, de par son statut et, si besoin, vient réguler et assurer la sécurité du groupe.

Nous avons éprouvé la manière dont le conseil d'organisation permet de donner à ses membres un statut, une fonction et un rôle différents de ceux qu'ils occupent habituellement.

Nous avons discuté de la manière dont ce type d'organisation pourrait être déployé au sein des collectifs d'enfants de la MECS de Baldy afin de leur donner une véritable place dans les décisions qui les concernent sur le plan collectif, ainsi qu'au sein de groupes collectifs réunis dans le cadre du SMO (groupe d'enfants, groupe de parents).

### Questions

Le conseil dans sa fonction diacritique d'ouverture des registres imaginaires et symboliques semble prendre toute sa dimension avec un groupe stable. Dans quelle mesure les entrées et sorties d'enfants dans le cadre des groupes d'hébergement de Baldy peut-il se prêter à l'exercice ?

De manière accrue, cette nécessité de stabilité peut-elle correspondre au fonctionnement des projets d'actions collectives du SMO ?

Le principe du conseil s'est avéré efficient lorsque le support du collectif a été la parole.

La manière de le déployer dans le cadre d'une activité doit pouvoir se construire.

### Conclusion

Cette approche du conseil d'organisation s'est révélée intéressante dans le sens où elle donne du **pouvoir d'agir aux participants**.

Elle institue une façon de communiquer et de se reconnaître dans ses différences, dans sa capacité d'écoute et de participation.

Son expérimentation peut être une des bases du bien vivre ensemble.

Elle ne saurait pourtant être une méthode duplicable sur tous les temps collectifs, mais apparaît comme une approche dont nous pouvons nous inspirer et nous imprégner.

## L'usage des textes théoriques en articulation avec le groupe de travail

*Martine Maréchal (texte) et Isabelle Poulain (lecture et approbation)*

Il apparaît que dans le domaine de l'éducation, l'écriture de monographies est une pratique caractéristique de la pédagogie institutionnelle - méthode que l'A.P.E.A. a choisie comme fondement du projet institutionnel que la Loi l'oblige à élaborer.

Les « textes théoriques » dont il est question dans l'intitulé ne peuvent être les Lois et règlements qui définissent la mission de l'A.P.E.A. - personne morale mandatée par l'autorité publique pour accompagner des enfants et leur famille... quoique !

Une réserve s'est en effet manifestée, à ce sujet, au sein du groupe : *quid* en cas de « Loi scélérate » toujours possible dans un monde incertain tel que le nôtre actuellement ?

Il s'avérerait - sauf erreur de ma part - que les « textes théoriques » en question sont ceux produits par la littérature médico-psychopédagogique avec ses grands noms qui reviennent

régulièrement : Fernand (et non Gérard) Oury, Freinet, Imbert, Lourau (j'en passe et des meilleurs - Freud, par exemple) et leur jargon qui, même chez des professionnels du secteur, semble parfois abscons.

En effet, à la question - lors de la troisième réunion du groupe - « allons-nous d'abord discuter des textes qui vous ont été adressés pour la préparer » (c'est-à-dire : « Entre totémisation et possibilités du tiers » et « Fonction diacritique ») ou « réfléchir sur de nouvelles pratiques en milieu ouvert », la réponse du groupe, en parfaite application des modalités du travail selon les principes de l'analyse, de la pédagogie et de la psychothérapie institutionnelles chères à Messieurs Oury a été unanime : réflexion sur les pratiques d'abord - plusieurs participants ayant reconnu avoir eu des difficultés à comprendre les textes proposés.

Les échanges ont alors porté concrètement sur les expériences de terrain et les difficultés rencontrées.

C'est ainsi qu'il a été rapporté comment - pour convaincre un père récalcitrant - une démarche non orthodoxe, peut-être même non règlementaire, a abouti au résultat recherché, la professionnelle concernée admettant qu'il fallait probablement une certaine expérience pour en prendre la responsabilité.

Toujours est-il que cet exemple pose la question de l'articulation du texte règlementaire théorique, s'il existe, et de la pratique.

Jusqu'où peut-on aller trop loin pour atteindre les objectifs de l'Association au service des enfants et de leur famille, sans engager sa responsabilité et/ou celle de l'Association ?

Peut-on, doit-on, s'en affranchir (de ces textes) et dans quelles limites ?

La réponse qui sera apportée de ce qui peut se faire ou ne pas se faire en telle circonstance au sein de l'Association fera, selon F. Oury, institution précisément !

Mais que faire en l'absence de « textes théoriques », tels qu'un règlement intérieur, des règles déontologiques, un vade-mecum ?

La question s'est posée quand il a été demandé à la nouvelle directrice de Baldy d'intervenir dans la procédure disciplinaire d'un mineur de l'établissement - alors qu'aucun texte le prévoyant n'a pu lui être fourni, si ce n'est la référence à un usage.

L'analyse qu'elle a faite alors de sa fonction l'a conduite à estimer que cette intervention ne lui incombait pas.

On en revient ainsi concrètement aux propositions de définitions de J. Oury du rôle, du statut, de la fonction, texte proposé au début de la troisième séance du groupe intitulé « Fonction diacritique - rôle, statut, fonction, dispositif » qui n'avait pas inspiré (loin de là) les participants, ceux-ci préférant d'abord échanger sur les pratiques.

Finalement, est-ce que ces textes dits « théoriques » ne sont pas déjà intégrés dans les pratiques des membres du groupe tel que cela résulte de leurs échanges (comme monsieur Jourdain faisait de la prose sans le savoir), sans que cela les empêche de continuer à s'interroger sur comment rester en constante évolution pour permettre ainsi à l'Association de rester vivante ?



## Annexe 2 - Fiche signalétique des établissements et services de l'APEA 34

Association gestionnaire	<p>APEA 34 Siège : 45 rue Maurice Bèjart 34080 Montpellier Président : Roland GARENNE</p>	
APEA 34 - SMO	<p>Directeur : Norbert GIULIANI Directrice Adjointe : Emmanuelle PENIGNAUD</p> <p>SMO Montpellier ✉ 45 rue Maurice Bèjart 34 080 Montpellier ☎ 04 67 42 66 44</p> <p>SMO Sète ✉ 4 rue Auguste Lumière - 34200 SETE ☎ 04 67 42 16 70</p> <p>SMO Gignac ✉ 27 rue du Micocoulier - 34150 GIGNAC ☎ 04 67 42 16 71</p>	
APEA 34 - MECS	<p>Directrice : Frédérique SOUMEILHAN</p> <p>✉ 11, chemin de l'abbé pierre Deilhes 34300 AGDE ☎ 04 67 01 06 66</p> <p>✉ Rue Asp. Lebaron - 34530 MONTAGNAC ☎ 04 67 24 52 40</p>	<p><u>Services</u> :</p> <p>MECS - Unités de vie SAP SAF Visites Médiatisées SEJ Plateforme</p>

## Annexe 3 - Les textes fondateurs de la mission de Protection de l'Enfance

### Les textes internationaux

- La déclaration universelle des droits de l'Homme, préambule de la constitution française, est l'un des fondements de la mission : « *Les hommes naissent et demeurent libres et égaux en droits. Les distinctions sociales ne peuvent être fondées que sur l'utilité commune.* » (Article 1).
- La Déclaration des Droits des Enfants de 1959 reconnaît l'enfant comme un être fragile et vulnérable. "*L'enfant doit bénéficier d'une protection spéciale et se voir accorder des possibilités et des facilités par l'effet de la loi et par d'autres moyens, afin d'être en mesure de se développer d'une façon saine et normale sur le plan physique, intellectuel, moral, spirituel et social, dans des conditions de liberté et de dignité. Dans l'adoption de lois à cette fin, l'intérêt supérieur de l'enfant doit être la considération déterminante.*" (Principe 2)
- La Convention internationale des Droits de l'Enfant (CIDE), ou Convention relative aux Droits de l'Enfant, est adoptée le 20 novembre 1989. C'est le premier texte international juridiquement contraignant de protection des Droits de l'Enfant, qui consacre une force obligatoire à l'ensemble des droits qu'elle énonce.
  - L'article 2 de la Convention internationale relative aux droits de l'enfant précise que « *les États parties s'engagent à respecter les droits qui sont énoncés dans la présente Convention et à les garantir à tout enfant relevant de leur juridiction, sans distinction aucune, indépendamment de toute considération de race, de couleur, de sexe, de langue, de religion, d'opinion politique ou autre de l'enfant ou de ses parents ou représentants légaux, de leur origine nationale, ethnique ou sociale, de leur situation de fortune, de leur incapacité, de leur naissance ou de toute autre situation* »
  - Article 3 - 1 : Dans toutes les décisions qui concernent les enfants, qu'elles soient le fait des institutions publiques ou privées de protection sociale, des tribunaux, des autorités administratives ou des organes législatifs, *l'intérêt supérieur de l'enfant* doit être une considération primordiale.
  - L'article 20 de la Convention Internationale relative aux droits de l'enfant dispose que « *tout enfant* » privé de son milieu familial ou en danger au sein de celui-ci a droit à une protection. Aucune condition de nationalité ni d'origine n'est donc prévue.

### Les textes nationaux

- **Le code civil**  
Article 371-1 : affirme en premier lieu la responsabilité des père et mère de l'enfant en définissant l'autorité parentale comme « *un ensemble de droits et devoirs ayant pour finalité l'intérêt de l'enfant. Elle appartient aux père et mère jusqu'à la majorité ou l'émancipation de l'enfant pour le protéger dans sa sécurité, sa santé*

*et sa moralité, pour assurer son éducation et permettre son développement dans le respect de sa personne. Les parents<sup>52</sup> associent l'enfant aux décisions qui le concernent, selon son âge et son degré de maturité. »*

Définition issue de la loi n° 2002-305 du 4 mars 2002 relative à l'autorité parentale.

Art. 375 : Si la santé, la sécurité ou la moralité d'un mineur non émancipé sont en danger, ou si les conditions de son éducation ou de son développement physique, affectif, intellectuel et social sont gravement compromises, des mesures d'assistance éducative peuvent être ordonnées par justice à la requête des père et mère conjointement, ou de l'un d'eux, de la personne ou du service à qui l'enfant a été confié ou du tuteur, du mineur lui-même ou du ministère public. Dans les cas où le ministère public a été avisé par le président du conseil départemental, il s'assure que la situation du mineur entre dans le champ d'application de l'article L. 226-4 du code de l'action sociale et des familles. Le juge peut se saisir d'office à titre exceptionnel. Elles peuvent être ordonnées en même temps pour plusieurs enfants relevant de la même autorité parentale.

La décision fixe la durée de la mesure sans que celle-ci puisse excéder deux ans. La mesure peut être renouvelée par décision motivée.

Cependant, lorsque les parents présentent des difficultés relationnelles et éducatives graves, sévères et chroniques, évaluées comme telles dans l'état actuel des connaissances, affectant durablement leurs compétences dans l'exercice de leur responsabilité parentale, une mesure d'accueil exercée par un service ou une institution peut être ordonnée pour une durée supérieure, afin de permettre à l'enfant de bénéficier d'une continuité relationnelle, affective et géographique dans son lieu de vie dès lors qu'il est adapté à ses besoins immédiats et à venir.

Un rapport concernant la situation de l'enfant doit être transmis annuellement, ou tous les six mois pour les enfants de moins de deux ans, au juge des enfants. Ce rapport comprend notamment un bilan pédiatrique, psychique et social de l'enfant.

Art. 375-1 : Le juge des enfants est compétent, à charge d'appel, pour tout ce qui concerne l'assistance éducative. Il doit toujours s'efforcer de recueillir l'adhésion de la famille à la mesure envisagée et se prononcer en stricte considération de l'intérêt de l'enfant.

Il doit systématiquement effectuer un entretien individuel avec l'enfant capable de discernement lors de son audience ou de son audition.

Lorsque l'intérêt de l'enfant l'exige, le juge des enfants, d'office ou à la demande du président du conseil départemental, demande au bâtonnier la désignation d'un avocat pour l'enfant capable de discernement et demande la désignation d'un administrateur ad hoc pour l'enfant non capable de discernement.

Art. 375-2 : Chaque fois qu'il est possible, le mineur doit être maintenu dans son milieu actuel. Dans ce cas, le juge désigne, soit une personne qualifiée, soit un service d'observation, d'éducation ou de rééducation en milieu ouvert, en lui donnant mission d'apporter aide et conseil à la famille, afin de surmonter les difficultés

---

<sup>52</sup> Le terme « parent » désigne le père, la mère toute autre personne exerçant l'autorité parentale ou le tuteur.

matérielles ou morales qu'elle rencontre. Cette personne ou ce service est chargé de suivre le développement de l'enfant et d'en faire rapport au juge périodiquement. Si la situation le nécessite, le juge peut ordonner, pour une durée maximale d'un an renouvelable, que cet accompagnement soit renforcé ou intensifié.

Lorsqu'il confie un mineur à un service mentionné au premier alinéa, il peut autoriser ce dernier à lui assurer un hébergement exceptionnel ou périodique à condition que ce service soit spécifiquement habilité à cet effet. Chaque fois qu'il héberge le mineur en vertu de cette autorisation, le service en informe sans délai ses parents ou ses représentants légaux ainsi que le juge des enfants et le président du conseil départemental. Le juge est saisi de tout désaccord concernant cet hébergement.

Le juge peut aussi subordonner le maintien de l'enfant dans son milieu à des obligations particulières, telles que celle de fréquenter régulièrement un établissement sanitaire ou d'éducation, ordinaire ou spécialisé, le cas échéant sous régime de l'internat ou d'exercer une activité professionnelle.

Art. 375-3 : Si la protection de l'enfant l'exige, le juge des enfants peut décider de le confier :

1° A l'autre parent ;

2° A un autre membre de la famille ou à un tiers digne de confiance ;

3° A un service départemental de l'aide sociale à l'enfance ;

4° A un service ou à un établissement habilité pour l'accueil de mineurs à la journée ou suivant toute autre modalité de prise en charge ;

5° A un service ou à un établissement sanitaire ou d'éducation, ordinaire ou spécialisé.

Sauf urgence, le juge ne peut confier l'enfant en application des 3° à 5° qu'après évaluation, par le service compétent, des conditions d'éducation et de développement physique, affectif, intellectuel et social de l'enfant dans le cadre d'un accueil par un membre de la famille ou par un tiers digne de confiance, en cohérence avec le projet pour l'enfant prévu à l'article L. 223-1-1 du code de l'action sociale et des familles, et après audition de l'enfant lorsque ce dernier est capable de discernement.

Toutefois, lorsqu'une demande en divorce a été présentée ou un jugement de divorce rendu entre les père et mère ou lorsqu'une demande en vue de statuer sur la résidence et les droits de visite afférents à un enfant a été présentée ou une décision rendue entre les père et mère, ces mesures ne peuvent être prises que si un fait nouveau de nature à entraîner un danger pour le mineur s'est révélé postérieurement à la décision statuant sur les modalités de l'exercice de l'autorité parentale ou confiant l'enfant à un tiers. Elles ne peuvent faire obstacle à la faculté qu'aura le juge aux affaires familiales de décider, par application de l'article 373-3 du présent code, à qui l'enfant devra être confié. Les mêmes règles sont applicables à la séparation de corps.

Le procureur de la République peut requérir directement le concours de la force publique pour faire exécuter les décisions de placement rendues en assistance éducative.

Art. 375-5 : A titre provisoire mais à charge d'appel, le juge peut, pendant l'instance, soit ordonner la remise provisoire du mineur à un centre d'accueil ou d'observation, soit prendre l'une des mesures prévues aux articles 375-3 et 375-4.

En cas d'urgence, le procureur de la République du lieu où le mineur a été trouvé, a le même pouvoir, à charge de saisir dans les huit jours le juge compétent, qui maintiendra, modifiera ou rapportera la mesure. Si la situation de l'enfant le permet, le procureur de la République fixe la nature et la fréquence du droit de correspondance, de visite et d'hébergement des parents, sauf à les réserver si l'intérêt de l'enfant l'exige.

Lorsqu'un service de l'aide sociale à l'enfance signale la situation d'un mineur privé temporairement ou définitivement de la protection de sa famille, selon le cas, le procureur de la République ou le juge des enfants demande au ministère de la justice de lui communiquer, pour chaque département, les informations permettant l'orientation du mineur concerné.

Le procureur de la République ou le juge des enfants prend sa décision en stricte considération de l'intérêt de l'enfant, qu'il apprécie notamment à partir des éléments ainsi transmis pour garantir des modalités d'accueil adaptées.

En cas d'urgence, dès lors qu'il existe des éléments sérieux laissant supposer que l'enfant s'apprête à quitter le territoire national dans des conditions qui le mettraient en danger et que l'un des détenteurs au moins de l'autorité parentale ne prend pas de mesure pour l'en protéger, le procureur de la République du lieu où demeure le mineur peut, par décision motivée, interdire la sortie du territoire de l'enfant. Il saisit dans les huit jours le juge compétent pour qu'il maintienne la mesure dans les conditions prévues au dernier alinéa de l'article 375-7 ou qu'il en prononce la mainlevée. La décision du procureur de la République fixe la durée de cette interdiction, qui ne peut excéder deux mois. Cette interdiction de sortie du territoire est inscrite au fichier des personnes recherchées.

- **Le Code pénal**

Art. 434-3 : Le fait, pour quiconque ayant connaissance de privations, de mauvais traitements ou d'agressions ou atteintes sexuelles infligés à un mineur ou à une personne qui n'est pas en mesure de se protéger en raison de son âge, d'une maladie, d'une infirmité, d'une déficience physique ou psychique ou d'un état de grossesse, de ne pas en informer les autorités judiciaires ou administratives ou de continuer à ne pas informer ces autorités tant que ces infractions n'ont pas cessé est puni de trois ans d'emprisonnement et de 45 000 euros d'amende.

Lorsque le défaut d'information concerne une infraction mentionnée au premier alinéa commise sur un mineur de quinze ans, les peines sont portées à cinq ans d'emprisonnement et 75 000 euros d'amende.

Sauf lorsque la loi en dispose autrement, sont exceptées des dispositions qui précèdent les personnes astreintes au secret dans les conditions prévues par l'article 226-13.

Art. 226-14 : L'article 226-13 n'est pas applicable dans les cas où la loi impose ou autorise la révélation du secret. En outre, il n'est pas applicable :

1° A celui qui informe les autorités judiciaires, médicales ou administratives de privations ou de sévices, y compris lorsqu'il s'agit d'atteintes sexuelles dont il a eu connaissance et qui ont été infligés à un mineur de quinze ans ou à une personne qui n'est pas en mesure de se protéger en raison de son âge ou de son état physique ou psychique ;

2° Au médecin qui, avec l'accord de la victime, porte à la connaissance du procureur de la République les sévices qu'il a constatés dans l'exercice de sa profession et qui lui permettent de présumer que des violences sexuelles de toute nature ont été commises.

- **Code de l'Action Sociale et des Familles (CASF)**

Art. L.112-3 : La protection de l'enfance vise à garantir la prise en compte des besoins fondamentaux de l'enfant, à soutenir son développement physique, affectif, intellectuel et social et à préserver sa santé, sa sécurité, sa moralité et son éducation, dans le respect de ses droits.

Elle comprend des actions de prévention en faveur de l'enfant et de ses parents, l'organisation du repérage et du traitement des situations de danger ou de risque de danger pour l'enfant ainsi que les décisions administratives et judiciaires prises pour sa protection. Une permanence téléphonique est assurée au sein des services compétents.

Les modalités de mise en œuvre de ces décisions doivent être adaptées à chaque situation et objectivées par des visites impératives au sein des lieux de vie de l'enfant, en sa présence, et s'appuyer sur les ressources de la famille et l'environnement de l'enfant. Elles impliquent la prise en compte des difficultés auxquelles les parents peuvent être confrontés dans l'exercice de leurs responsabilités éducatives et la mise en œuvre d'actions de soutien adaptées en assurant, le cas échéant, une prise en charge partielle ou totale de l'enfant. Dans tous les cas, l'enfant est associé aux décisions qui le concernent selon son degré de maturité.

Ces interventions sont également destinées à des majeurs de moins de vingt et un ans connaissant des difficultés susceptibles de compromettre gravement leur équilibre.

La protection de l'enfance a également pour but de prévenir les difficultés que peuvent rencontrer les mineurs privés temporairement ou définitivement de la protection de leur famille et d'assurer leur prise en charge.

Art. L.112-4 : L'intérêt de l'enfant, la prise en compte de ses besoins fondamentaux, physiques, intellectuels, sociaux et affectifs ainsi que le respect de ses droits doivent guider toutes décisions le concernant.

Art. L.221-1 : Le service de l'aide sociale à l'enfance est un service non personnalisé du département chargé des missions suivantes :

1° Apporter un soutien matériel, éducatif et psychologique tant aux mineurs et à leur famille ou à tout détenteur de l'autorité parentale, confrontés à des difficultés risquant de mettre en danger la santé, la sécurité, la moralité de ces mineurs ou de compromettre gravement leur éducation ou leur développement physique, affectif, intellectuel et social, qu'aux mineurs émancipés et majeurs de moins de vingt et un ans confrontés à des difficultés familiales, sociales et éducatives susceptibles de compromettre gravement leur équilibre ;

2° Organiser, dans les lieux où se manifestent des risques d'inadaptation sociale, des actions collectives visant à prévenir la marginalisation et à faciliter l'insertion ou la promotion sociale des jeunes et des familles, notamment des actions de prévention spécialisée visées au 2° de l'article L. 121-2 ;

3° Mener en urgence des actions de protection en faveur des mineurs mentionnés au 1° du présent article

4° Pourvoir à l'ensemble des besoins des mineurs confiés au service et veiller à leur orientation, en collaboration avec leur famille ou leur représentant légal ;

5° Mener, notamment à l'occasion de l'ensemble de ces interventions, des actions de prévention des situations de danger à l'égard des mineurs et, sans préjudice des compétences de l'autorité judiciaire, organiser le recueil et la transmission, dans les conditions prévues à l'article L. 226-3, des informations préoccupantes relatives aux mineurs dont la santé, la sécurité, la moralité sont en danger ou risquent de l'être ou dont l'éducation ou le développement sont compromis ou risquent de l'être, et participer à leur protection ;

5° bis Veiller au repérage et à l'orientation des mineurs victimes ou menacés de violences sexuelles, notamment des mineures victimes de mutilations sexuelles ;

5° ter A Apporter un soutien matériel, éducatif et psychologique au mineur qui se livre à la prostitution, même occasionnellement, réputé en danger ;

5° ter Veiller au repérage et à l'orientation des mineurs condamnés pour maltraitance animale ou dont les responsables ont été condamnés pour maltraitance animale ;

6° Veiller à ce que les liens d'attachement noués par l'enfant avec d'autres personnes que ses parents soient maintenus, voire développés, dans son intérêt supérieur ;

7° Veiller à la stabilité du parcours de l'enfant confié et à l'adaptation de son statut sur le long terme ;

8° Veiller à ce que les liens d'attachement noués par l'enfant avec ses frères et sœurs soient maintenus, dans l'intérêt de l'enfant.

Pour l'accomplissement de ses missions, et sans préjudice de ses responsabilités vis-à-vis des enfants qui lui sont confiés, le service de l'aide sociale à l'enfance peut faire appel à des organismes publics ou privés habilités dans les conditions prévues aux articles L. 313-8, L. 313-8-1 et L. 313-9 ou à des personnes physiques.

Le service contrôle les personnes physiques ou morales à qui il a confié des mineurs, en vue de s'assurer des conditions matérielles et morales de leur placement.

Art. L.221-2 : Le service de l'aide sociale à l'enfance est placé sous l'autorité du président du conseil départemental.

Le département organise sur une base territoriale les moyens nécessaires à l'accueil et à l'hébergement des enfants confiés au service. Un projet de service de l'aide

sociale à l'enfance est élaboré dans chaque département. Il précise notamment les possibilités d'accueil d'urgence, les modalités de recrutement par le département des assistants familiaux ainsi que l'organisation et le fonctionnement des équipes travaillant avec les assistants familiaux, qui en sont membres à part entière. Le département doit en outre disposer de structures d'accueil pour les femmes enceintes et les mères avec leurs enfants.

Pour l'application de l'alinéa précédent, le département peut conclure des conventions avec d'autres collectivités territoriales ou recourir à des établissements et services habilités.

Dans chaque département, un médecin référent "protection de l'enfance", désigné au sein d'un service du département, est chargé d'organiser les modalités de travail régulier et les coordinations nécessaires entre les services départementaux et la cellule de recueil, de traitement et d'évaluation des informations préoccupantes, d'une part, et les médecins libéraux et hospitaliers ainsi que les médecins de santé scolaire du département, d'autre part, dans des conditions définies par décret.

Art. L.226-2-2 : Par exception à l'article 226-13 du code pénal, les personnes soumises au secret professionnel qui mettent en œuvre la politique de protection de l'enfance définie à l'article L. 112-3 ou qui lui apportent leur concours sont autorisées à partager entre elles des informations à caractère secret afin d'évaluer une situation individuelle, de déterminer et de mettre en œuvre les actions de protection et d'aide dont les mineurs et leur famille peuvent bénéficier. Le partage des informations relatives à une situation individuelle est strictement limité à ce qui est nécessaire à l'accomplissement de la mission de protection de l'enfance. Le père, la mère, toute autre personne exerçant l'autorité parentale, le tuteur, l'enfant en fonction de son âge et de sa maturité sont préalablement informés, selon des modalités adaptées, sauf si cette information est contraire à l'intérêt de l'enfant.

Art. L.226-3 : Le président du conseil départemental est chargé du recueil, du traitement et de l'évaluation, à tout moment et quelle qu'en soit l'origine, des informations préoccupantes relatives aux mineurs en danger ou qui risquent de l'être. Le représentant de l'Etat et l'autorité judiciaire lui apportent leur concours.

Des protocoles sont établis à cette fin entre le président du conseil départemental, le représentant de l'Etat dans le département, les partenaires institutionnels concernés et l'autorité judiciaire en vue de centraliser le recueil des informations préoccupantes au sein d'une cellule de recueil, de traitement et d'évaluation de ces informations. Lorsqu'elles sont notifiées par une fondation ou une association de protection animale reconnue d'intérêt général à ladite cellule, les mises en cause pour sévices graves ou acte de cruauté ou atteinte sexuelle sur un animal mentionnées aux articles 521-1 et 521-1-1 du code pénal donnent lieu à l'évaluation de la situation d'un mineur mentionnée au troisième alinéa du présent article.

L'évaluation de la situation d'un mineur à partir d'une information préoccupante est réalisée, au regard du référentiel national d'évaluation des situations de danger ou de risque de danger pour l'enfant fixé par décret après avis de la Haute Autorité de santé, par une équipe pluridisciplinaire de professionnels identifiés et formés à cet



effet. A cette occasion, la situation des autres mineurs présents au domicile est également évaluée. Un décret précise les conditions d'application du présent alinéa. Après évaluation, les informations individuelles font, si nécessaire, l'objet d'un signalement à l'autorité judiciaire.

Les services publics, ainsi que les établissements publics et privés susceptibles de connaître des situations de mineurs en danger ou qui risquent de l'être, participent au dispositif départemental. Le président du conseil départemental peut requérir la collaboration d'associations concourant à la protection de l'enfance.

Les informations mentionnées au premier alinéa ne peuvent être collectées, conservées et utilisées que pour assurer les missions prévues aux 5°, 5° bis et 5° ter de l'article L. 221-1.

Art. L.226-4 :

I.- Le président du conseil départemental avise sans délai le procureur de la République aux fins de saisine du juge des enfants lorsqu'un mineur est en danger au sens de l'article 375 du code civil et :

1° Qu'il a déjà fait l'objet d'une ou plusieurs actions mentionnées aux articles L. 222-3 et L. 222-4-2 et au 1° de l'article L. 222-5, et que celles-ci n'ont pas permis de remédier à la situation ;

2° Que, bien que n'ayant fait l'objet d'aucune des actions mentionnées au 1°, celles-ci ne peuvent être mises en place en raison du refus de la famille d'accepter l'intervention du service de l'aide sociale à l'enfance ou de l'impossibilité dans laquelle elle se trouve de collaborer avec ce service ;

3° Que ce danger est grave et immédiat, notamment dans les situations de maltraitance.

Il avise également sans délai le procureur de la République lorsqu'un mineur est présumé être en situation de danger au sens de l'article 375 du code civil mais qu'il est impossible d'évaluer cette situation.

Le président du conseil départemental fait connaître au procureur de la République les actions déjà menées, le cas échéant, auprès du mineur et de la famille intéressés. Le procureur de la République informe dans les meilleurs délais le président du conseil départemental des suites qui ont été données à sa saisine.

II.- Toute personne travaillant au sein des organismes mentionnés à l'avant-dernier alinéa de l'article L. 226-3 qui avise directement, du fait de la gravité de la situation, le procureur de la République de la situation d'un mineur en danger adresse une copie de cette transmission au président du conseil départemental. Lorsque le procureur a été avisé par une autre personne, il transmet au président du conseil départemental les informations qui sont nécessaires à l'accomplissement de la mission de protection de l'enfance confiée à ce dernier et il informe cette personne des suites réservées à son signalement, dans les conditions prévues aux articles 40-1 et 40-2 du code de procédure pénale.

- **Les lois de décentralisation**

Lorsque les parents ne sont pas en mesure de répondre à cette obligation, la société assure la protection de l'enfant à travers deux niveaux complémentaires : La

protection administrative, organisée au niveau départemental sous la responsabilité du Président du Conseil Départemental, et la protection judiciaire portée par le procureur de la République.

Ainsi, plusieurs lois cadrent ces interventions :

- Les Lois n°83-8 du 7 janvier 1983 et n°83-663 du 22 juillet 1983 fixent la répartition des pouvoirs entre les trois collectivités territoriales (commune, département, région) et l'État ; L'aide sociale, sauf exception, incombe au Département.
  - La loi n°84-422 du 6 juin 1984 (relative à l'autorité et au droit des usagers) et Loi n°86-17 du 6 janvier 1986 (adaptant la législation sociale, notamment en matière d'ASE) marquent pleinement le transfert de compétences au Conseil Départemental.
- **Les lois relatives à l'action sociale et à l'enfance** participent à la définition actuelle de la protection de l'enfance :
    - La loi n°89-487 du 10 juillet 1989 relative à la prévention des mauvais traitements à l'égard des mineurs et à la protection de l'enfance ;
    - La loi n°98-657 du 29 juillet 1998 de prévention et de lutte contre les exclusions - notamment l'article 135, « *la nécessité de sauvegarder les liens familiaux en dépit d'un contexte familial difficile* ».
    - La loi n°2002-303 du 4 mars 2002 et décret n°2002-637 du 29 avril 2002, réformant les droits du patient, cadrent celui du patient mineur.
    - La loi n°2005-102 du 11 février 2005 pour l'égalité des droits et des chances, la participation et la citoyenneté des personnes handicapées qui complète le champ de la protection de l'enfance, en assurant les mêmes exigences dans les situations de handicap.
  - **Les lois « cadre » de la Protection de l'Enfance**
    - La loi de rénovation de l'action sociale et médico-sociale, n°2002-2 du 2 janvier 2002 (dite « loi 2002-2 »). Elle précise les fondements de l'action sociale, énonce les obligations des établissements sociaux et médico-sociaux en ce qui concerne les droits des usagers et interroge leur fonctionnement par l'introduction de l'évaluation.
    - La loi de réforme de la protection de l'enfance, n°2007-293 du 5 mars 2007 modifie le paysage de la protection de l'enfance. Elle affirme l'intérêt supérieur de l'enfant en tant qu'il doit présider à toutes décisions le concernant.  
Elle acte l'intégration de la déclaration des droits de l'enfant dans la législation française.
    - La loi n°2016-297 du 14 mars 2016 propose, dans la continuité de la loi précédente, trois nouvelles orientations : une meilleure prise en compte des besoins et des droits de l'enfant et du jeune majeur, l'amélioration du repérage et du suivi des situations de maltraitance, de danger ou de risque de danger, et le développement de la prévention à tous les âges de l'enfance.

La loi précise le contenu du Projet Pour l'Enfant (détaillé dans le décret n° 2016-1283 du 28 septembre 2016) afin de renforcer le suivi et l'évaluation des parcours des enfants accompagnés. Elle ouvre de nouvelles perspectives pour adapter les réponses de protection aux besoins du jeune, notamment la mobilisation des ressources de leur environnement en sécurisant le recours à des tiers, et la prise en compte de situation de délaissement parental pour aménager l'exercice de l'autorité parentale.

- La loi n° 2022-140 du 7 février 2022 relative à la protection des enfants, dite « loi Taquet », vise à améliorer le quotidien des enfants protégés, à mieux les protéger contre les violences et à augmenter les garanties procédurales dans l'assistance éducative.

### Les plans nationaux

- **La Stratégie nationale de prévention et de protection de l'enfance 2019-2022**, proposée par le Secrétaire d'État chargé de la Protection de l'enfance.

Les objectifs sont pluriels :

- Améliorer la prévention des risques et des difficultés tout au long du parcours de protection, et particulièrement pour la Petite Enfance ;
- S'attacher garantir les droits fondamentaux des enfants (santé et éducation en particulier) et prévenir les ruptures de parcours, afin de « *faire des enfants protégés des enfants comme les autres* » ;
- Inscrire toute action dans une démarche d'inclusion et d'ouverture vers l'environnement, pour que la société soit également un acteur engagé du parcours des jeunes accompagnés.

- **La stratégie nationale de soutien à la parentalité 2018 - 2022**

Elle s'inscrit dans une dynamique engagée par l'État depuis 1998 ; ce dernier « schéma » propose de travailler à plus de cohérence autour des différentes actions conduites par les acteurs de terrain, mais également d'innover, pour permettre aux parents de mieux mobiliser leurs ressources et leur propre pouvoir d'agir.

Les 4 axes de travail de cette stratégie :

- Accompagner les parents en fonction de leur réalité et de l'âge de leur(s) enfant(s) - les différentes périodes de l'enfance sont spécifiques et interrogent différemment la fonction et les compétences parentales.
- Participer à construire une communauté éducative en améliorant les relations entre les familles et l'école, et en permettant à chacun - enfant, parents, équipe pédagogique, d'être acteur d'une vie scolaire pertinente.
- Accompagner les conflits pour faciliter la préservation des liens familiaux.
- Participer à prévenir et/ou rompre l'isolement des parents et familles, en favorisant l'entraide et l'accès à l'information.

- **La stratégie nationale de de lutte contre la pauvreté**

En octobre 2018, ce « schéma » national propose plusieurs engagements pour lutter contre la pauvreté, notamment :

- L'égalité des chances dès les premiers pas pour rompre la reproduction de la pauvreté - et la réaffirmation que l'accompagnement des enfants et des parents dès la très jeune enfance est essentiel pour tous.
- Garantir au quotidien les droits fondamentaux des enfants.
- Un parcours de formation garanti pour tous les jeunes - l'instauration d'une obligation de formation pour les jeunes de 16 à 18 ans est un levier important pour permettre une meilleure autonomisation des adultes en devenir.
- Une meilleure prévention des sorties « sèches » des dispositifs de l'ASE.

### Les textes techniques

- **Les recommandations des bonnes pratiques professionnelles (RBPP) de l'HAS**

- Les recommandations « tous secteurs » :

- ✓ La participation des personnes concernées à l'élaboration des recommandations pour le secteur social et médicosocial (2022)
- ✓ Améliorer la participation des usagers dans les commissions et les conseils de Vie Sociale (2022)
- ✓ Evaluation des ESSMS - référentiel et manuel (2022)
- ✓ Le questionnement éthique dans les établissements et services sociaux et médico-sociaux (2010)
- ✓ Elaboration, rédaction, et animation du projet d'établissement ou de service (2010)
- ✓ Concilier vie en collectivité et personnalisation de l'accueil et de l'accompagnement (2009)
- ✓ Mission du responsable d'établissement et rôle de l'encadrement dans la prévention et le traitement de la maltraitance (2008)
- ✓ Ouverture de l'établissement à et sur son environnement (2008)
- ✓ Les attentes de la personne et le projet personnalisé (2008)
- ✓ La bientraitance : définition et repères pour la mise en œuvre (2008)
- ✓ Mise en œuvre d'une stratégie d'adaptation à l'emploi des personnels au regard des populations accompagnées (2008)

- Les recommandations spécifiques à la protection de l'enfance :

- ✓ L'accompagnement des personnes en situation de TDI - volet 1 (2022)
- ✓ Améliorer la prise en charge à la sortie des dispositifs de Protection de l'Enfance - Volet 1 : retour en famille (2021)
- ✓ Accompagner la scolarité et contribuer à l'inclusion scolaire (2021)
- ✓ Evaluation globale des enfants en situation de danger ou risque de danger : cadre national de référence (2021)
- ✓ Prévention de la violence entre les mineurs adolescents au sein des établissements d'accueil (2019)
- ✓ L'accompagnement des mineurs non accompagnés (2018)

- ✓ L'accompagnement des mineurs ayant des difficultés psychologiques perturbant gravement les processus de socialisation (2017)
- ✓ Prendre en compte la santé des mineurs / jeunes majeurs dans le cadre des établissements / services de la protection de l'enfance et/ou mettant en œuvre des mesures éducatives (2015)
- ✓ Favoriser les articulations entre les professionnels intervenant en protection de l'enfance et les professionnels intervenant dans un cadre pénal, à l'égard d'un mineur (2015)
- ✓ L'expression et la participation du mineur, de ses parents et du jeune majeur dans le champ de la protection de l'enfance (2014)
- ✓ L'évaluation interdisciplinaire de la situation du mineur / jeune majeur en cours de mesure (2013)
- ✓ Le partage d'informations à caractère secret en protection de l'enfance (2011)
- ✓ L'exercice de l'autorité parentale dans le cadre du placement (2010)
- Les recommandations à venir (notes de cadrage), notamment :
  - ✓ Accompagner la personne nécessitant la mise en place d'une mesure de protection juridique (2022)
  - ✓ Améliorer la prise en charge à la sortie des dispositifs de Protection de l'Enfance - Volet 2 : Autonomie (2022)
  - ✓ Coordination entre services de Protection de l'Enfance et services de pédopsychiatrie (2021)

## **Annexe 4 - L'évaluation de la pourvoyance des besoins - approche et guide**

*Extrait issu de : « Les besoins fondamentaux de l'enfant en protection de l'enfance, le prix du sensible », Nadège Séverac dans Les Cahiers Dynamiques 2019/3 (N° 76), pages 31 à 41.*

### **L'approche par les besoins fondamentaux, une culture de l'engagement**

La philosophie de l'approche par les besoins fondamentaux n'est pas celle de l'« hyper professionnalisation ». Car autant le danger peut s'évaluer avec une certaine extériorité, qui permet de voir ce qui ne va pas, de recueillir les explications qu'en ont les membres de la famille et de tout mettre à plat par écrit. Autant discerner des « besoins » nécessite de se rendre sensible. À l'enfant qui s'exprime pendant longtemps sans verbe. Et aux parents dont on considère qu'ils ne sont pas assez sensibles aux besoins de leur enfant. L'approche par les besoins ne peut pas se pratiquer avec une « distance neutre », sauf à se limiter à l'inventaire des écarts des parents et des symptômes de l'enfant. Elle s'appuie sur des observations concrètes de désaccordage entre enfant et parent, dans lesquelles l'intervenant engage sa sensibilité, c'est-à-dire sa capacité à voir, mais surtout à ressentir et mettre du sens sur ce qui peut se passer. Autrement dit, l'intervenant prête aux familles ce qui leur manque pour les aider à percevoir et faire autrement.

Pour autant, l'intervention ne consiste pas à expliquer le *pourquoi* de ce qui ne va pas, mais à comprendre *comment*, en rentrant dans le jeu des interactions de la famille. Que l'enfant soit agité, que l'adolescent ait déserté les cours, que madame subisse des violences, ou que monsieur soulève le petit par le cou, s'intéresser à ce qui se passe pour l'enfant et les parents dans cette scène difficile et souvent répétitive, amène à leur demander qui est où, qui fait et dit quoi, qu'est-ce que chacun ressent ?

Poser ces questions, au besoin en s'appuyant sur des Playmobil® et des émoticônes, c'est proposer à chacun de montrer comment il se voit, comment il voit les autres et d'exprimer son ressenti. C'est une expérience simple, mais qui met la famille en mouvement parce qu'elle ne repose pas tant sur un discours ou une analyse renvoyant aux représentations des uns et des autres, que sur une succession de petits décalages dans le fonctionnement des interactions familiales.

Premier décalage, le fait de revenir sur une scène que d'habitude, on préfère oublier, pour que chacun puisse dire ce qu'il a vécu et entendre les autres. Un deuxième décalage se joue dans le fait de se pencher sur les émotions - souvent perçues comme des états à peine déchiffrables mais parfois envahissants - ce qui permet des petites découvertes : que nos émotions peuvent nous amener à adopter des stratégies à la fois peu compréhensibles et agressantes pour autrui. Ou que la connaissance des émotions de l'autre peut nous mettre en empathie avec lui. Et surtout que nos émotions disent quelque chose du besoin que l'on recherche à satisfaire dans l'interaction. Troisième décalage : identifier et accepter les émotions, plutôt que de les réprimer ou de s'y abandonner sans garde-fou, permet à chacun de se resensibiliser, et aux adultes d'être plus au clair sur leurs intentions en tant que parents. Partant de là (quatrième décalage), ils peuvent projeter la manière dont ils souhaiteraient que ça se passe. L'idée n'est pas celle d'une résolution magique, mais plutôt, à partir de leur *scénario*, de voir avec eux quels petits changements simples et concrets permettraient de s'en rapprocher. Y compris en allant voir (cinquième décalage) là où ça se passe mieux, pour pouvoir transférer les stratégies et/ou les soutiens qui marchent (les fameuses « ressources » ou « facteurs de protection »).

## Les travailleurs médico/sociaux : des professionnels du sensible

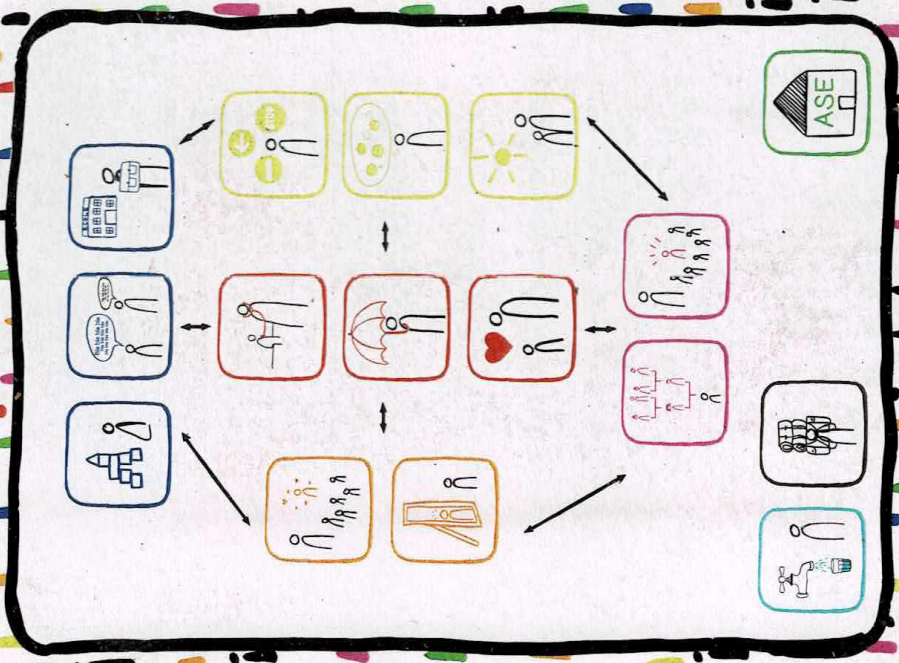
Ce cheminement, modeste et un peu inattendu, a pour intérêt de proposer aux familles, qui sont, pour des raisons sociales et de trajectoires de vie, les moins familières avec le discours, *a fortiori* analytique, une approche accessible. Mais aussi, en restant sur un territoire familial, celui des gestes du quotidien, de mettre le mouvement du côté des familles, dans une perspective d'*empowerment*, de rendre acteur.

Engager ce type de dynamique exige un positionnement professionnel, quand bien même il peut sembler décalé. En effet, plutôt que d'être essentiellement basée sur un savoir dont la famille devrait « prendre conscience », l'intervention passe par une expérience, qui par définition échappe à la maîtrise. Et c'est bien parce que l'intervenant ne sait pas tout, mais qu'il y a un peu de jeu, que la famille peut s'emparer de quelque chose. Ouvrir un tel espace relève bien d'une expertise professionnelle, qui consiste à s'engager avec la famille pour rechercher comment faire autrement. Cela passe, *primo*, par un maniement expert de l'empathie, permettant à la fois de comprendre les ressentis des différents membres de la famille, et de les faire cheminer vers un rapprochement de la prise en compte des besoins fondamentaux de l'enfant.

Cela implique *secundo*, de conserver à l'esprit une référence très claire à la loi, civile et pénale, qui fonde le cadre de l'intervention en protection de l'enfance. Proposer à une famille d'expérimenter un mouvement de changement ne peut s'envisager sans l'informer que la violence est interdite parce qu'elle attaque l'intégrité de chacun. Rappeler ces limites, c'est mettre les parents devant le choix de s'y tenir, en cherchant des stratégies alternatives à la violence ; ou d'en assumer les conséquences. Cela suppose enfin, *tertio*, de ne pas perdre de vue le fait que du mouvement obtenu, si ténu soit-il, doit résulter du mieux en matière de développement pour l'enfant ; et sinon, d'assumer que c'est là une priorité justifiant le passage à une forme d'intervention qui le rende possible.



# ÉVALUER LA POURVOYANCE DES BESOINS DE L'ENFANT

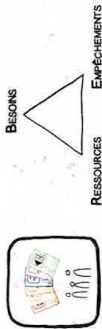


Institut d'anthropologie clinique  
 29 chemin des Côtes de Pech David - 31400 Toulouse  
 las@iac.fr - 05 62 17 20 86 - www.iac.fr



Pourvoyance :  
ensemble des moyens affectifs, éthiques, réflexifs,  
relationnels et matériels mis en oeuvre pour  
pourvoir aux besoins de l'enfant.

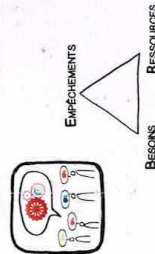
> IDENTIFICATION PARTAGÉE DES BESOINS



> IDENTIFICATION PARTAGÉE DES RESSOURCES



> IDENTIFICATION PARTAGÉE DES EMPÊCHEMENTS



## BESOINS DE SÉCURITÉ

### BESOINS PHYSIOLOGIQUES ET DE SANTÉ

- > Besoin d'être nourri, lavé, de dormir selon des rythmes réguliers adaptés à chaque âge ; besoin d'être vêtu de vêtements propres, adaptés à la taille de l'enfant et au temps qu'il fait.
- > Besoin de prendre soin de sa santé, de consulter un médecin pour soigner les maladies ponctuelles (grippe, gastro-entérite, otite...) et de faire les bilans réguliers de santé (vaccination, vérification de l'audition et de la vue, courbe poids/taille, soins dentaires, etc.)
- > Besoin d'un suivi régulier par des médecins ou professionnels spécialisés lorsque l'état de santé physique ou psychologique le nécessite.
- > Besoin de conditions de vie adaptées à sa situation de santé.
- > [pour les ados] Besoin d'accès à une information d'éducation à la santé : sexualité, contraception, nutrition, addiction, etc.

### BESIN DE PROTECTION

- > Besoin de protection à l'égard de toute forme de maltraitance : violences physiques, sexuelle, psychologique, exposition à la violence conjugale.
- > Besoin d'un environnement sécurisé, au domicile comme à l'extérieur, qui ne l'expose pas à un danger majeur.

### BESIN DE SÉCURITÉ AFFECTIVE ET RELATIONNELLE

- > Besoin de relations affectives sécurisantes avec des adultes qui lui portent attention, se soucient de lui, se sentent responsables de son développement et de son bien-être.
- > Besoin de relations stables et fiables avec les personnes auxquelles l'enfant s'est attaché : les mêmes personnes, avec une fréquence régulière, sans trop d'imprévus ni de disparition.
- > Besoin que les adultes qui s'occupent habituellement de l'enfant, lui parlent, le portent, le regardent, le touchent, le réconfortent, le consolent, etc. [particulièrement pour le bébé].
- > Besoin que les signaux de l'enfant (pleurs, cris, crise, repli sur soi...) soient capotés, compris, pour y répondre dans un délai raisonnable [particulièrement pour le bébé].
- > Besoin de rituels, que les mêmes actions se reproduisent de façon identique, régulière et prévisible, notamment pour le repas, le coucher, le bain, etc. [particulièrement pour le bébé].



## BESOINS D'EXPLORATIONS

### BESOIN D'OUVERTURE À SOI ET AU MONDE

- > Besoin d'explorer, de jouer, de manipuler, de laisser libre cours à sa créativité, de construire, d'imiter, de « faire comme si ».
- > Besoin de se connaître au travers d'expériences et d'activités, de comprendre son environnement, de découvrir ses goûts et ses centres d'intérêt, de développer ses aptitudes et ses talents.
- > Besoin d'expériences corporelles, de bouger, d'agir pour développer son corps, son endurance, sa coordination, son adresse, de s'engager physiquement dans une activité, avec un groupe, etc.

### BESOIN D'EXPRESSION ET DE COMMUNICATION

- > Besoin d'entendre des histoires et d'en raconter, de connaître le sens des mots, d'imaginer, de jouer avec la langue, les gestes, les expressions, les différentes façons de s'exprimer en fonction des contextes.
- > Besoin d'exprimer ses émotions, ses ressentis, sans se sentir critiqué, moqué ou culpabilisé.
- > Besoin d'échanger, de pouvoir s'adresser à d'autres, de les interroger et d'être interrogé, d'être écouté et d'être compris.

### BESOIN D'APPRENDRE ET DE S'INSTRUIRE

- > Besoin d'acquérir des savoirs fondamentaux : [pour les plus petits] le sens des formes et des couleurs, des mesures, des nombres, faire des liens, s'interroger, raisonner, proposer des solutions, résoudre des problèmes [pour les plus grands].
- > Besoin de scolarisation, quelle qu'en soit la modalité légale.
- > Besoin d'être soutenu dans sa scolarité et dans ses activités, d'être valorisé, d'être accompagné dans les apprentissages et d'être motivé dans l'engagement que cela demande.

## BESOINS D'IDENTITÉ

### BESOIN DE SE SITUER DANS SON HISTOIRE

- > Besoin de s'inscrire dans une filiation et dans une succession de générations.
- > Besoin de se raconter et de faire raconter son histoire ainsi que celle de sa famille et de l'ensemble de son environnement.

### BESOIN D'AFFIRMER SA SINGULARITÉ

- > Besoin de pouvoir exister comme un être singulier, c'est à dire comme différent et distinct des autres qui constituent son environnement.
- > Besoin que les différentes composantes de son identité soient reconnues : le sexe, l'orientation sexuelle, l'origine nationale, la religion, les convictions, l'identité culturelle, la personnalité.

## BESOINS DE CADRES, DE RÈGLES ET DE LIMITES

### BESOIN DE CADRES REFERENTS POUR DEVENIR-AUTONOME

- > Besoin d'intégrer un ensemble de règles, de codes, de valeurs sociales, de règles, pour favoriser l'adaptation et l'insertion sociale.
- > Besoin d'un cadre souple pour apprendre à évaluer les situations de prise de risques, identifier le danger, reconnaître les expériences inappropriées, intégrer l'usage de sa liberté, dans le respect des autres et de soi-même.

### BESOIN DE RÉGULATION ÉMOTIONNELLE

- > Besoin d'apprendre à identifier ses émotions, les réguler afin ne pas en être envahi ; besoin de les exprimer, sans agresser les autres et sans se mettre à leur merci (ni comportement de domination, ni victime).

### BESOIN DE POUVOIR COMPTER SUR L'ADULTE

- > Besoin d'explications claires sur les attentes de l'adulte pour bien comprendre le cadre posé et les conséquences si les limites venaient à être dépassées.
- > Besoin d'adultes qui servent de « modèles » à un comportement approprié.

## BESOINS D'ESTIME DE SOI ET DE VALORISATION DE SOI

### BESOIN D'ÊTRE APPRÉCIÉ POUR SOI-MÊME

- > Besoin d'être assuré d'être aimé, pour ce qu'il est, dans ses points forts comme dans ses difficultés, qu'il est digne d'être aimé, aidé, soutenu, afin qu'il se ressente comme un être solide et capable d'affronter les aléas de la vie.
- > Besoin que soient reconnus et valorisés par l'adulte : ses compétences, ses préférences, ses goûts pour avoir confiance en ses choix et pouvoir construire sa vie.

### BESOIN D'ESTIME DE SOI

- > Besoin d'avoir une image positive de soi pour pouvoir se faire confiance et pouvoir développer des relations stables et empathiques avec les autres.
- > Besoin d'éprouver la satisfaction de faire les choses par soi-même sous le regard d'un adulte qui témoigne de sa réussite.
- > Besoin d'apprendre à prendre soin de soi.



## BESOINS SPÉCIFIQUES EN PROTECTION DE L'ENFANT

### BESOIN D'UN ACCOMPAGNEMENT À LA SÉPARATION

- > Besoin d'être accompagné, dans le processus de séparation pour lui permettre de nouer des liens avec des nouvelles figures d'attachement.
  - > Besoin que les modalités de relation avec sa famille et son entourage soient définies (parents, fratrie, proches), en accord avec l'identification partagée de ses besoins.
  - > Besoin de limiter les ruptures de relations sociales (école, activités, etc.)
  - > Besoin d'explications compréhensibles sur les motifs de placement, besoin de donner du sens aux décisions et mesures pour favoriser la création de nouveaux liens avec de nouvelles figures d'attachement.
- ### BESOIN DE STABILITÉ DU CADRE DE SUPPLÉANCE
- > Besoin de figures adultes rassurantes, stables, prévisibles, disponibles, engagées dans une relation affective et éducative, qui s'inscrivent dans la continuité.
  - > Besoin de cohérence et de continuité des décisions, pour assurer la stabilité de son parcours.
  - > Besoin que la temporalité de l'enfant prime sur la temporalité des institutions et des procédures.
  - > [Pour les ados] Besoin d'anticiper l'accès à la majorité, de préparer la sortie des dispositifs ASE ; besoin de structurer un projet d'insertion sociale et professionnelle.

### BESOIN DE COMPENSER LES EFFETS DES BESOINS NON FOURNUS

- > Besoin de relations qui permettent de sortir de la répétition des formes des premiers liens d'attachement.
- > Besoin d'une évaluation pluridisciplinaire du développement dans toutes ses dimensions, notamment par un bilan de santé complet.
- > Besoin d'une prise en charge multidimensionnelle qui intègre tous les acteurs nécessaires à la reprise du développement de l'enfant.
- > Besoin d'une approche compréhensive et bienveillante de la souffrance et des processus traumatiques ; besoin d'une attention particulière aux besoins en santé mentale.
- > Besoin d'une attention particulière aux difficultés scolaires (absentéisme, déscolarisation, échec ou rupture scolaire, etc.)

### BESOINS PARTICULIERS

- > Besoin de prendre en considération la « double vulnérabilité » que peuvent constituer des situations singulières et aussi diverses que : enfant présentant des troubles autistiques, parcours migratoires, mineur.e non accompagné.e, violences sexuelles, dysphorie de genre, etc.
- > [Enfant en situation de handicap] Besoin d'articulation et de coordination de tous les acteurs pour favoriser la cohérence de la prise en charge de la compensation (social, médico-social et sanitaire).

### RESSOURCES ET EMPÊCHEMENTS LIÉS À LA DIMENSION PERSONNELLE

- > Fait référence à la santé physique et psychologique de chacun des parents, son histoire personnelle, sa capacité à réguler ses émotions, à se poser des questions, etc.

### RESSOURCES ET EMPÊCHEMENTS LIÉS À LA RELATION PARENT/ENFANT

- > Fait référence à la façon dont chacun des parents est en relation avec son enfant, sa disponibilité, et son investissement auprès de lui, sa capacité à écouter, à prendre en compte ses besoins.

### RESSOURCES ET EMPÊCHEMENTS LIÉS À LA PARENTALITÉ

- > Fait référence à la façon dont sont assumées et réparties les fonctions parentales, à la cohérence des orientations et attitudes éducatives, à la capacité à reconnaître et valider l'autre parent auprès de l'enfant.

### RESSOURCES ET EMPÊCHEMENTS LIÉS AU CONTEXTE FAMILIAL

- > Fait référence aux relations conjugales et familiales, aux liens familiaux et générationnels, à la capacité de la famille à communiquer, à vivre le désaccord, à être solidaire.

### RESSOURCES ET EMPÊCHEMENTS LIÉS AU CONTEXTE DE VIE

- > Fait référence aux conditions de logement, de ressources de la famille, son insertion professionnelle, son cadre de vie, sa situation administrative, etc.

### RESSOURCES ET EMPÊCHEMENTS LIÉS AUX AFFILIATIONS SOCIALES

- > Fait référence aux soutiens et solidarités sociales dont dispose la famille, à ses affiliations culturelles, religieuses, ses inscriptions amicales, associatives, etc.

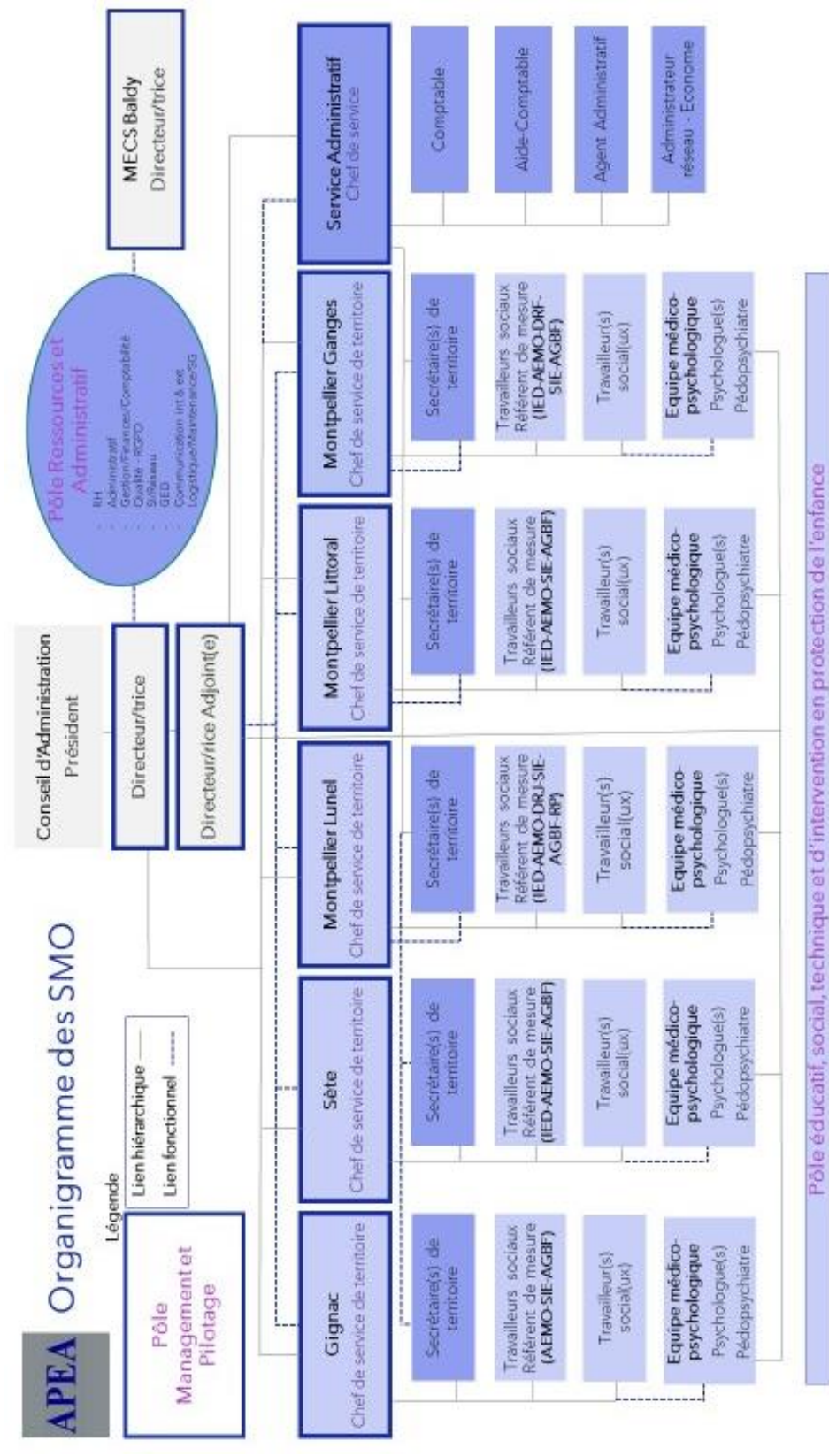
### RESSOURCES ET EMPÊCHEMENTS LIÉS À LA DIMENSION INSTITUTIONNELLE

- > Fait référence aux liens de coopération de la famille avec les services et institutions, à la possibilité de construction commune d'un cadre qui permet de pourvoir aux besoins de l'enfant.

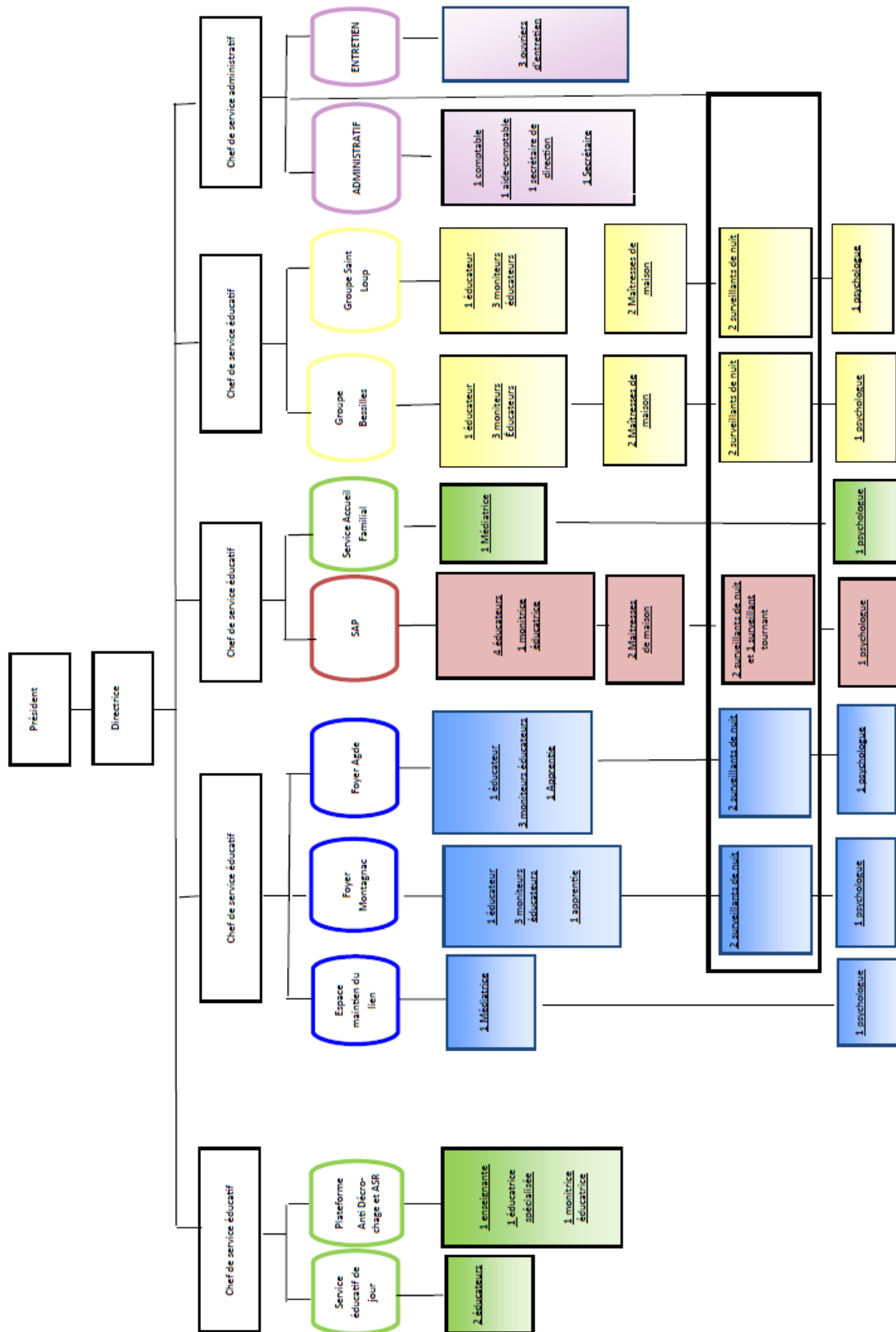
### RESSOURCES ET EMPÊCHEMENTS LIÉS À L'INTERVENTION

- > Fait référence à l'action des professionnels sur la situation de l'enfant et sur sa famille, à son effet sur la qualité des relations au sein de la famille et avec les professionnels (confiance, fiabilité).

# Annexe 5.1 - Organigramme des SMO de l'APEA 34



## Annexe 5.2 - Organigramme de la MECS de Baldy APEA 34





## Annexe 6 - Cartographie des métiers de l'APEA 34

### 1. La gouvernance

Famille	Métier H/F	Fonction H/F
Gouvernance	Conseil d'Administration Bureau exécutif de l'association	Président
		Vice-président
		Trésorier
		Secrétaire
		Trésorier Adjoint
		Secrétaire Adjoint
		Administrateur

### 2. Etablissement : SMO

Famille	Métier H/F	Fonction H/F
Pôle Management et Pilotage	Direction	Directeur
		Directeur adjoint
	Encadrement intermédiaire	Chef de service administratif
		Chef de service de Territoire
Pôle Ressources et Administratif	Ressources humaines (dont formations)	Chef de service administratif
	Finances et Comptabilité	Comptable
		Secrétaire comptable
	Administratif	Secrétaire de territoire
		Agent administratif
Logistique / S. généraux	Administrateur réseaux/Econome	
Pôle éducatif, social, technique et d'intervention en protection de l'enfance	Accompagnement	Chef de service de territoire
		Travailleur social : Educateur spécialisé, Assistant de service social, TISF, CESF
		Secrétaire
		Pédopsychiatre
		Psychologue
	Accueil	Secrétaire
		Agent administratif

### 3. Etablissement : MECS de BALDY

Famille	Métier H/F	Fonction H/F
Pôle Management et Pilotage	Direction	Directeur
	Encadrement intermédiaire	Chef de service administratif
		Chef de service éducatif
Pôle Ressources et Administratif	Finances et Comptabilité	Chef de service administratif
		Comptable
		Aide-comptable
	Administratif	Secrétaire de direction
		Secrétaire
Logistique / S. généraux	Ouvrier d'entretien	
Pôle éducatif, social, technique et d'intervention en protection de l'enfance	Accompagnement	Chef de service éducatif
		Travailleur social : Educateur spécialisé, Moniteur éducateur
		Médiateur
		Enseignant
		Psychologue
		Maitresse de maison
		Surveillant de nuit